



PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES O CAMINHO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Sandra Cristina Pereira Afonso

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão das Organizações

**Orientada pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes e pela Professora Doutora Ana
Paula Monte**

Bragança, Julho de 2012.



PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES O CAMINHO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Sandra Cristina Pereira Afonso

Professora Doutora Paula Odete Fernandes e Professora Doutora Ana Paula Monte

Bragança, Julho de 2012.

Resumo

A presente investigação tem como objectivo verificar se a adopção de práticas de responsabilidade social pelas empresas portuguesas contribui para o bom desempenho económico-financeiro e se as empresas socialmente mais responsáveis são também aquelas que têm um desempenho económico-financeiro melhor, assumindo que uma conduta ética e socialmente responsável poderá ser a alavanca para um desenvolvimento sustentável. Secundariamente tem como objectivo identificar as dimensões de influência na actuação socialmente responsável das empresas portuguesas. O estudo incidiu sobre 19 empresas portuguesas de referência, pertencentes ao Índice PSI 20, e abrangeu um período de análise de cinco anos, entre 2005 e 2009.

Tendo por base as linhas orientadoras estabelecidas pela Comissão Europeia, foram definidas as dimensões da RSE, a partir das quais se construiu um índice de mensuração, que permitiu a atribuição de uma pontuação final (que se designou de Índice RSE) e da categorização de acordo com cinco níveis definidos. Para a mensuração do desempenho económico-financeiro utilizaram-se três indicadores, a saber: Rendibilidade Económica; Rendibilidade Financeira e Rendibilidade das Vendas. Para tal aplicou-se uma análise correlacional, uma análise de *clusters*, e uma análise factorial.

A análise correlacional permitiu concluir a existência de correlações positivas moderadas: entre o Índice RSE e a Rendibilidade das vendas, relativamente a 2005, 2007 e 2008; e entre duas das dimensões da RSE – Gestão Responsável e Comunidades Locais e a Rendibilidade das Vendas. A análise de *clusters* sugere que uma relação equilibrada entre a RSE e desempenho económico-financeiro pode ser uma estratégia positiva. Através da análise factorial identificaram-se duas dimensões de influência na actuação socialmente responsável: Normas e Requisitos Legais e Conduta Ética e Social.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial, Desempenho Económico-Financeiro, Desenvolvimento Sustentável, Análise Multivariada.

Resumen

La actual investigación tiene como pretensión verificar si la adopción de prácticas de responsabilidad social por parte de las empresas portuguesas contribuye para el buen desempeño económico y financiero, y si las empresas socialmente más responsables son también las que tienen un mejor desempeño económico y financiero, asumiendo que un comportamiento ético y socialmente responsable puede ser una palanca para el desarrollo sostenible. Accesoriamente tiene como objetivo identificar las dimensiones de influencia en la actuación socialmente responsable de las empresas portuguesas. El estudio examinó 19 empresas portuguesas de referencia, que figuran en el Índice PSI 20, y el análisis abarca un período de cinco años entre 2005 y 2009.

Teniendo por base las líneas de orientación establecidas por la Comisión de las Comunidades Europeas, se definió las dimensiones de la RSE, de las cuales se ha construido un índice de mensuración, que permitió la atribución de una puntuación final (que fue llamado Índice de RSE) y de la categorización de acuerdo con cinco niveles definidos. Para la mensuración de los resultados económicos y financieros fueron utilizados tres indicadores, a saber: la Rentabilidad Económica; Rentabilidad Financiera, y el Retorno sobre las Ventas. Para tal se aplicó un análisis de correlación, análisis de clústers (o análisis de conglomerados) y análisis factorial.

El análisis de correlación permitió concluir por la existencia de correlaciones positivas moderadas: entre el Índice de RSE y la Rentabilidad de las Ventas, relativamente a 2005, 2007 y 2008; y entre dos de las dimensiones de la RSE - Gestión Responsable y Comunidades Locales y la Rentabilidad de las Ventas. El análisis de clústers sugiere que una relación equilibrada entre la RSE y el desempeño económico y financiero, puede ser una estrategia positiva. Con el análisis factorial se identificaron dos dimensiones de influencia en el comportamiento socialmente responsable: Normas y Requisitos Legales y la Conducta Ética y Social.

Palabra-Clave: Responsabilidad Social Empresarial, Desempeño Económico y Financiero, Desarrollo Sostenible, Análisis Multivariado.

Abstract

This research assumes as aim to verify if the adoption of social responsible practices by Portuguese companies contributes to a good economic and financial performance and if the most social and responsible companies are also those who have a better economic and financial performance, assuming that an ethical and social responsible conduct can be a lever for a sustainable development. Secondly it aims to identify the influence dimensions of social responsible behavior of Portuguese companies. The study examined 19 Portuguese companies of reference that belong to PSI 20 index, analyzed for a period of five years, between 2005 and 2009.

Based on the guidelines established by the European Commission it were defined the dimensions of CSR, from which it was built a measurement index, that allowed the assignment of a final score (which was named CSR Index) and the categorization according with five levels. For the measurement of economic and financial performance three indicators were used, to know: Return on Assets; Return on Equity and Return on Sales. For that it were applied a correlation, a cluster and factor analysis.

The correlation analysis showed the existence of moderate positive correlations: between the CSR Index and the Return on Sales, in 2005, 2007 and 2008; and between two dimensions of CSR – Responsible Management and Local Communities and Return on Sales. Cluster analysis suggests that a balanced relationship between CSR and economic and financial performance can be a positive strategy. Through factor analysis were identified two influence dimensions of social responsible behavior: Standards and Legal Requirements and Ethic and social conduct.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Economic and Financial Performance, Sustainable Development, Multivariate Analysis

AGRADECIMENTOS

A elaboração da presente dissertação foi assumida com sentido de responsabilidade e não teria sido possível a sua realização sem o apoio dos que de mais próximo me acompanharam, e sem a sua condescendência com um certo descurar de outras responsabilidades. Assim, um agradecimento especial à minha família, colegas e amigas.

Agradecimento especial também às orientadoras, Professora Dr.^a Paula Odete Fernandes e Professora Dr.^a Ana Paula Monte, pela forma como me acompanharam, pela dedicação, apoio e sempre pronta disponibilidade.

LISTA DE SIGLAS

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial
BCSD – *Business Council for Sustainable Development*
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
CEO – *Chief Executive Officer*
CEP – *Council of Economic Priorities*
COM – *Commission of the European Communities*
CECOA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins
DJSI – *Dow Jones Sustainability World Indexes*
EMAS – Eco-Management and Audit Scheme
FTSE4Good – Financial Times Stock Exchange 4 Good Index
GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
GRI – *Global Reporting Initiative*
IAS-IFRS – *International Accounting Standards - International Financial Reporting Standards*
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability*
ISO – *International Organization for Standardization*
KLD – *Kinder, Lydenberg, Domini*
KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*
MORI – *Market & Opinion Research International*
MSA – Medida de Adequação da Amostragem
NP – Norma Portuguesa
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONG – Organização Não Governamental
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
RSO – Responsabilidade Social das Organizações
SA – *Social Accountability*
SAI – *Social Accountability International*
SRI – *Stanford Research Institute*
WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*
WCED – *World Commission on Environment and Development*

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
1.1. Contextualização da Responsabilidade Social Empresarial	5
1.1.1. Porquê Responsabilidade Social Empresarial	5
1.1.2. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial	7
1.1.3. Responsabilidade Social Empresarial no Contexto Europeu	10
1.1.4. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial	11
1.2. Abordagens à Responsabilidade Social Empresarial.....	13
1.2.1. Teoria Neoclássica	13
1.2.2. Teoria dos <i>Stakeholders</i>	16
1.3. Desempenho Social Empresarial	18
1.3.1. Avaliação do Desempenho Social Empresarial	19
1.3.2. Certificações, Normas e outros Instrumentos de Responsabilidade Social Empresarial.....	22
1.3.3. Organizações que promovem a Responsabilidade Social Empresarial em Portugal	27
1.4. Ética Empresarial.....	28
1.4.1. A Dissociação entre a Ética e os Negócios.....	29
1.4.2. Desenvolvimento de uma Cultura Ética nas Organizações	31
1.4.3. Liderança Ética e Responsável	32
1.5. O Percurso para a Responsabilidade Social Empresarial.....	34
1.5.1. Fases e Ferramentas da Aprendizagem Organizacional para a Responsabilidade Social	34
1.5.2. Incongruências da Responsabilidade Social Empresarial	36
1.6. A Responsabilidade Social Empresarial e o Desempenho Económico-Financeiro.....	39
1.6.1. Teorias sobre a relação entre a responsabilidade Social Empresarial e o Desempenho Económico-Financeiro	39
1.6.2. Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial	43
1.6.3. Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro.....	46
1.6.4. Desempenho Social Empresarial e Desempenho Económico-Financeiro: Investigações e resultados	46
1.6.5. Contexto Português	49

CAPÍTULO II – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: O CAMINHO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	53
2.1. Hipóteses da Investigação e Objectivos do Estudo	53
2.2. Metodologia da Investigação	55
2.2.1. Definição do Universo/Amostra	55
2.2.2. Variáveis da Investigação	56
2.2.2.1. Variáveis de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial	57
2.2.2.2. Variáveis de Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro	64
2.2.3. Recolha de Dados.....	65
2.2.4. Análise e Tratamento dos dados	66
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	73
3.1. Caracterização da População do Estudo relativamente à Responsabilidade Social Empresarial.....	73
3.2. A Influência da Responsabilidade Social Empresarial sobre o Desempenho Económico-Financeiro: Análise Correlacional	81
3.2.1. Correlações entre o Índice RSE e o Desempenho Económico-Financeiro	82
3.2.2. Correlações entre as dimensões de mensuração da Responsabilidade Social Empresarial e o Desempenho Económico-Financeiro	83
3.3. Ser Socialmente Mais Responsável <i>Versus</i> ter Melhor Desempenho Económico-Financeiro	85
3.4. Dimensões de Influência na Actuação Socialmente Responsável das Empresas	90
CONCLUSÕES E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXOS	110
Anexo I – Relatórios	111
Anexo II – Índice de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial	113
Anexo III – Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial – Parte I.....	118
Anexo IV – Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial – Parte II.....	123
Anexo V – Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro.....	128
Anexo VI – Tabela Final	132

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Empresas pertencentes ao Índice PSI 20 em 2009.	56
Tabela 2. Variáveis de mensuração da RSE.	57
Tabela 3. Correspondência entre o Nível de RSE e o Índice RSE.	67
Tabela 4. Classificação das empresas no Índice RSE por ano.	77
Tabela 5. Médias do Índice RSE por empresa.	79
Tabela 6. Correlações entre o Índice RSE e o Desempenho Económico-Financeiro (N=19).	82
Tabela 7. Correlações entre as dimensões da RSE e o Desempenho Económico-Financeiro (N=19).	84
Tabela 8. Variabilidade entre <i>Clusters</i> pelo critério r^2	86
Tabela 9. Composição dos <i>Clusters</i>	87
Tabela 10. Tabela ANOVA.	88
Tabela 11. Comparação entre as médias do Índice RSE e as médias dos indicadores de Desempenho Económico-Financeiro.	89
Tabela 12. Correlações entre o Índice RSE e o Desempenho Económico-Financeiro.	90
Tabela 13. Correlações entre as variáveis (<i>Pearson</i>).	91
Tabela 14. Matriz Anti-Imagem para as correlações.	92
Tabela 15. Comunalidades.	93
Tabela 16. Factores retidos e variância total explicada.....	93
Tabela 17. Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial Portuguesa.....	95
Tabela I.1. Relatórios das Empresas em estudo (2005 a 2009).....	112
Tabela II.1.Índice de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial.....	114
Tabela III.1. Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial – Parte I.....	119
Tabela IV.1. Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial – Parte II.	124
Tabela V.1. Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro das empresas em estudo (2005 a 2009).	129
Tabela VI.1. Tabela Final.	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desenvolvimento sustentável.	12
Figura 2. A RSE e o Desenvolvimento Sustentável.	12
Figura 3. Empresa RSE.	19
Figura 4. Ferramenta de Aprendizagem Organizacional	35
Figura 5. Quatro variedades de RSE.	37
Figura 6. Categorização do Nível de RSE no período de 2005 a 2009.	74
Figura 7. Níveis de RSE em 2005 e 2006.	74
Figura 8. Níveis de RSE em 2007 e 2008.	75
Figura 9. Nível de RSE em 2009.	75
Figura 10. Nível de RSE por empresa.	77
Figura 11. Caixa de bigodes do Índice de RSE por ano.	78
Figura 12. Médias do Índice de RSE por empresa.	80
Figura 13. Dendograma obtido pelo método <i>Ward</i>	86
Figura 14. Número ideal de <i>Clusters</i>	87
Figura 15. Gráfico <i>scree plot</i> para a análise factorial.....	94
Figura 16. Representação dos factores no espaço após rotação	96

INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem assumindo uma relevância crescente a nível global. Relativamente ao contexto Europeu, a Comissão Europeia tem desenvolvido diversas iniciativas no sentido de promover a RSE, mas mais do que isso, no sentido de colocar a Europa na senda da excelência relativamente à RSE. Vários são os motivos apontados para esta mudança. Por um lado a globalização acentuou a interdependência em vários domínios, como sejam o político, económico, financeiro, aumentando a consciencialização relativamente ao papel e à responsabilidade que as organizações devem assumir no meio em que actuam. Quanto maior o poder e influência de uma organização, maior o impacto da sua actuação, em vários âmbitos, e maiores as suas responsabilidades. As pressões, incidentes e escândalos referentes a incidentes ambientais, corrupção e condutas pouco éticas, condições de trabalho pouco dignas, são alguns dos exemplos que acentuam a necessidade de uma actuação mais responsável por parte das empresas, que considere não só âmbito económico, mas também o âmbito ambiental e social.

No entanto, persiste ainda uma linha de pensamento, bastante arraigada na nossa cultura, segundo a qual para se ser bem sucedido nos negócios é necessário abandonar moralismos e escrúpulos, prevalecendo a lei do mais forte e do interesse próprio. Apesar do percurso mais recente apontar para um novo rumo que se delineia à nossa frente, será ainda necessário um esforço contínuo de consciencialização para que uma cultura de ética e de responsabilidade social se possa enraizar. Talvez o contexto de crise em que estamos mergulhados seja importante para que possamos reflectir sobre as escolhas que deveremos fazer no presente para podermos construir um futuro com sustentabilidade. O apelo de Kofi Annan (citado por *World Business Council for Sustainable Development*, [WBCSD], 2000) continua a fazer todo o sentido:

Temos que escolher entre um mercado global guiado unicamente pelo cálculo do lucro a curto prazo, e um que tenha uma face humana. Entre um mundo que condena um quarto da raça humana à miséria e à sujidade, e um que oferece a todos pelo menos a oportunidade de prosperidade, num ambiente saudável. Entre a egoísta liberdade para todos na qual ignoramos o destino dos perdedores, e um futuro no qual os fortes e bem sucedidos aceitam as suas responsabilidades, mostrando visão global e liderança (p.1).

A motivação principal inerente à realização da presente dissertação, prende-se com a crescente importância que as temáticas sociais têm assumido nos últimos anos. A que não será alheio o

contexto cada vez mais turbulento e instável em que vivemos, acentuando desigualdades e preocupações sociais.

No âmbito da disciplina de Gestão da Inovação e Empreendedorismo, frequentada no Mestrado em Gestão das Organizações, teve-se contacto com temáticas como o empreendedorismo social e o marketing social, o que serviu de incentivo para o desenvolvimento de um trabalho que incluísse uma abordagem social. Abordar o tema da RSE, corresponde a esse incentivo e motivação, pretendendo-se contribuir para desmistificar a ideia de que a ética e a conduta responsável não são compatíveis com o bom desempenho económico. Pelo contrário, não só serão compatíveis, como poderão ser cruciais, no ponto de viragem que estaremos a atravessar. As duas dimensões deverão ser “parceiras”, contribuindo para corrigir desigualdades, que de algum modo foram acentuadas por uma conduta passada.

Assim, a presente dissertação tem como objectivos principais, verificar se a RSE influencia positivamente o desempenho económico-financeiro das empresas, contribuindo para um desenvolvimento sustentável, e se as empresas socialmente mais responsáveis são também aquelas que têm um desempenho económico-financeiro melhor.

Como objectivo secundário pretende-se identificar as dimensões de influência na actuação socialmente responsável das empresas portuguesas em análise. As empresas objecto do presente estudo são empresas de referência no contexto empresarial português, sendo um exemplo para outras empresas, pelo que se considera relevante identificar o que as motiva para uma actuação socialmente responsável.

Segundo esta linha de raciocínio e com o objectivo de se efectuar o enquadramento teórico da presente dissertação, realizou-se uma pesquisa bibliográfica junto da Biblioteca da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Bragança e através de pesquisas *on-line*, nomeadamente de artigos científicos. A pesquisa bibliográfica principal foi levada a cabo no início do trabalho, no entanto durante todo o processo de investigação e redacção da dissertação houve necessidade de se proceder à recolha de material adicional. Na recolha bibliográfica, houve algumas dificuldades, se por um lado é possível recolher *on-line* inúmeras publicações sobre tema, sob diferentes ângulos, que de alguma forma tecem um mapa confuso, por outro lado não se conseguiu ter acesso a artigos que poderiam ser relevantes para a análise.

A bibliografia base para o início do presente estudo, teve duas fontes principais, as directrizes da Comissão Europeia e nomeadamente o Livro Verde (*Commission of the European Communities [COM], 2001*), e a obra bibliográfica intitulada “Gestão ética e socialmente responsável” dos autores Rego *et al.* (2007). Na recolha bibliográfica teve-se como intuito a inclusão de diferentes perspectivas, nomeadamente de abordagens opostas e da abordagem de “observador externo” do Nobel da Paz de 1989, o Dalai Lama, integrada na obra conjunta com o consultor de gestão Muyzenberg, intitulada “O Caminho para a liderança” (2008).

A pesquisa de material bibliográfico foi efectuada junto das bibliotecas do Instituto Politécnico de Bragança e através de informação disponível *on-line*, nomeadamente de artigos científicos recolhidos através de diferentes bases de dados, nomeadamente biblioteca digital do IPB, biblioteca de conhecimento *on-line*, revista de estudos politécnicos e google académico, a que se acrescentou material bibliográfico adquirido pela mestranda.

O estudo teve por base uma amostra de dezanove empresas portuguesas de grande dimensão, cotadas no Índice PSI 20, tendo sido avaliadas ao nível da RSE e do desempenho económico-financeiro. Relativamente à avaliação da RSE, construiu-se um índice de mensuração das práticas de responsabilidade social, o que permitiu a avaliação das empresas segundo um índice de RSE (que resulta da pontuação final obtida por cada empresa), e segundo um nível de RSE (categorização de acordo com cinco níveis: 1 - Muito Pouco Responsáveis; 2 - Pouco Responsáveis; 3 - Responsáveis; 4 - Muito Responsáveis; 5 - Bastante Responsáveis). O desempenho económico-financeiro foi avaliado através de indicadores contabilísticos e financeiros (Rendibilidade económica, Rendibilidade financeira e Rendibilidade das vendas).

As informações para a avaliação da responsabilidade social e do desempenho económico-financeiro foram recolhidas através dos relatórios de sustentabilidade, relatórios de contas e relatórios de governo das sociedades, disponíveis nos sites oficiais de cada empresa. A recolha e tratamento dos dados revelou-se um processo complexo e moroso, atendendo à quantidade de informação analisada em cada relatório e à dimensão do índice construído, o que condicionou o restante trabalho.

Para avaliação das possíveis correlações entre a responsabilidade social e o desempenho económico-financeiro, utilizaram-se os coeficientes de correlação de *Pearson* e de *Spearman*. Aplicou-se a análise de *clusters*, através da qual foi possível identificar grupos homogéneos de empresas de acordo com a actuação socialmente responsável, o que possibilitou a análise da relação entre desempenho social e desempenho económico-financeiro para cada grupo. Utilizou-se também a análise factorial, que permitiu a identificação das duas dimensões mais valorizadas pelas empresas na actuação socialmente responsável: Normas e Requisitos Legais e Conduta Ética e Social. Procedeu-se à análise dos resultados obtidos e posteriormente à redacção da dissertação e elaboração das considerações finais.

Assim, a presente dissertação encontra-se estruturada em três capítulos. O presente ponto corresponde à Introdução, na qual são explicitados os motivos inerentes ao presente estudo e as finalidades, apresentando-se a metodologia seguida do presente tema. Após a Introdução segue-se o primeiro capítulo que se refere ao Enquadramento Teórico, percorrendo-se vários temas relacionados com a problemática em estudo. Inicia-se com a apresentação dos motivos que explicam a crescente importância da RSE. Definem-se os conceitos de RSE e de desenvolvimento sustentável. Relativamente às abordagens da RSE, existem inúmeras teorias, tecendo um conjunto algo confuso e contraditório, pelo que se abordaram apenas duas visões antagónicas, a teoria neoclássica e a teoria dos *stakeholders*. Analisou-se ainda a vertente do desempenho social

empresarial, identificando aspectos que podem ser considerados na mensuração do desempenho social. Incluiu-se a temática da ética empresarial pela importância que assume numa conduta socialmente responsável. Apresentou-se também uma perspectiva sobre o percurso para a responsabilidade social. Por último surge a temática sobre a relação entre o desempenho social empresarial e o desempenho económico-financeiro e nomeadamente, teorias, investigações e resultados sobre o tema.

O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada na investigação e apresentam-se as hipóteses e objectivos da investigação. É também explicitada a forma como foram definidas as variáveis, bem como foram recolhidos, analisados e tratados os dados. No terceiro capítulo apresentam-se os resultados e a discussão referente aos mesmos.

Por fim apresentam-se as conclusões e as contribuições da presente investigação, e sugerem-se linhas futuras de investigação.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Contextualização da Responsabilidade Social Empresarial

1.1.1. Porquê Responsabilidade Social Empresarial

Segundo Lama e Muyzenberg (2008), a opinião pública de uma forma generalizada tem uma imagem negativa relativamente às “grandes empresas e aos seus líderes” (p.132). Casos polémicos recentes têm contribuído para acentuar esta posição: casos de corrupção que envolvem contabilidade fraudulenta; o fosso crescente entre as remunerações dos gestores de topo e dos seus colaboradores; “práticas abusivas”; comercialização de produtos nocivos à saúde pública; “violação dos direitos humanos e das normas ambientais”, são alguns dos exemplos (Lama & Muyzenberg, pp.132-136).

A imagem negativa das empresas decorrente de uma actuação pouco meritória tem acentuado a pressão exterior, exigindo uma actuação mais responsável. Assim, as empresas têm sido alvo de diversas acções, cujas repercussões muitas vezes se estendem para além das fronteiras locais: Organizações não governamentais que desenvolvem padrões de avaliação relativamente à actuação socialmente responsável; consumidores que utilizam o boicote ao consumo de empresas que consideram irresponsáveis; grupos que utilizam a internet para divulgarem as suas opiniões sobre a responsabilidade social das empresas (Boone & Kurtz, 2000).

A sociedade espera que as organizações correspondam socialmente se pretendem manter os lucros a longo prazo. É expectável que as empresas que contribuem favoravelmente para a comunidade, tenham melhores condições para desenvolver os seus negócios nessa comunidade. Por outro lado a adesão voluntária à RSE pode contribuir para evitar a criação de regulamentação legal restritiva, que teria custos mais elevados. Será menos dispendioso prevenir do que remediar (Davis, 1973).

Segundo Zadek (1999), não obstante o facto das organizações serem cada vez mais alvo de pressões crescentes, a principal motivação para a viragem destas rumo à responsabilidade social prende-se com as mudanças organizacionais e de mercado impulsionadas pela globalização e pelo desenvolvimento tecnológico. A Comissão Europeia no Livro Verde (COM, 2001) também refere como um dos motivos “a transparência gerada nas actividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação” (p. 4).

Por sua vez, um número cada vez maior de investidores exige “saber se a empresa age de forma responsável em todas as vertentes das suas operações, o que torna as acções mais negociáveis” (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 142). Os colaboradores sentem-se mais motivados quando trabalham numa empresa com boa imagem, “uma empresa que faça coisas extraordinárias no mundo” (Jeff Immel, CEO da General Electric, citado por Lama & Muyzenberg, 2008, p. 142). E estudos revelam que os consumidores preferem produtos ou marcas de empresas socialmente responsáveis (Maignan, Ferrell & Hult, 1999).

Aderir à responsabilidade social será cada vez mais importante, na medida em que “o negócio que vacila ou escolhe não entrar na arena da responsabilidade social, poderá perceber que gradualmente se irá afundar no desfavorecimento público e dos clientes” (Davis, 1973, p. 321).

Para além dos motivos referenciados, a RSE poderá também ter um papel importante na adequada geração e distribuição da riqueza, incentivando condutas éticas e responsáveis, que poderão contribuir para a diminuição das assimetrias sociais e para um desenvolvimento sustentável. As organizações através da responsabilidade social poderão contribuir para corrigir desigualdades que também ajudaram a criar. Um dos grandes dilemas da humanidade é o enorme fosso entre ricos e pobres, e o aumento crescente dessa desigualdade. Se por um lado se gera riqueza, por outro a distribuição dessa riqueza não tem sido equitativa. No entanto, quem tem a capacidade de gerar maior riqueza, terá também maior responsabilidade sobre a forma como a utiliza, não devendo esquecer que existem vários factores e pessoas que para tal contribuem.

Os sistemas políticos e económicos – comunismo, socialismo, capitalismo - não têm sido suficientes ou eficientes no equilíbrio entre a geração da riqueza e a distribuição da riqueza. Russell (1998) refere que, por um lado, o falhanço do comunismo e do socialismo na geração de riqueza, nomeadamente os monopólios burocráticos criados ou protegidos pelos governos, que inventam trabalho inútil em vez de tornar o trabalho produtivo, terão sido a causa do regresso ao capitalismo. Por outro lado, o falhanço do capitalismo na distribuição equilibrada da riqueza gerada e designadamente na criação de emprego suficiente, terá sido a causa do comunismo e do socialismo. Conclui que a “criação de emprego produtivo é uma função social extremamente importante das empresas privadas consideradas como sistemas sociais” (Russell, 1998, p. 48).

Também Lama e Muyzenberg (2008) se referem à dicotomia entre a geração da riqueza e a distribuição da riqueza, nos dois principais sistemas económicos, capitalismo e comunismo. Relativamente ao capitalismo consideram que o economista Adam Smith se terá preocupado com a geração da riqueza, no entanto, não ofereceu quaisquer orientações relativamente à sua distribuição. Enquanto o comunista Karl Marx “analisou a questão num sentido completamente oposto. Interessava-lhe apenas a distribuição da riqueza, não como esta poderia ser gerada” p.205). Para Lama e Muyzenberg (2008), “tanto a criação de riqueza de forma correcta como a distribuição adequada são de extrema importância” (p. 205).

As organizações têm hoje um poder e uma influência crescentes na economia e deverão assumir responsabilidades pela correcta geração de riqueza e pela sua distribuição equitativa, o que contribuirá para a sua sustentabilidade. A responsabilidade social poderá ser o meio para essa concretização.

Um outro aspecto importante, especialmente com o advento da globalização, é a interdependência global, que tem contribuído para uma crescente consciencialização e responsabilização. Segundo Davis (1973), “a responsabilidade social tornou-se na marca de uma civilização global e madura. É necessária para um mundo interdependente. Os valores mudaram para o requerem” (p. 321). Segundo Lama e Muyzenberg (2008), interdependência “significa concentrarmo-nos na dependência que existe entre nós e os outros (...). As minhas acções têm um efeito sobre as outras pessoas. A reacção delas à minha tem um efeito sobre mim e por aí fora numa cadeia interminável (p. 30). Consideram que as empresas são um exemplo típico dessa interdependência, na medida em que dependem dos clientes, trabalhadores, fornecedores, accionistas, dos governos e políticas governamentais etc., gerando um conjunto infinito de acções e reacções, que não controlam e das quais estão dependentes. Os melhores líderes terão consciência dessa interdependência e da importância para a sua imagem, *“um erro grave e precisarão de décadas para reerguer uma reputação maculada* (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 31).

A crise global que vivenciamos, actualmente, é também um bom exemplo dessa interdependência e da forma como intervenientes distantes, como por exemplo Portugal e Grécia, se podem influenciar, de tal forma que as decisões de um se vão repercutir no outro.

Quanto mais responsáveis forem as decisões tomadas, tendo em conta o benefício comum, menor será o potencial impacto negativo para todos. As organizações pela dimensão e impacto cada vez maiores, pela integração numa rede à escala global, serão um dos elos vulneráveis aos efeitos colaterais da interdependência. A forma como actuam e o nível de responsabilidade que estão dispostas a assumir, poderão ser preponderantes na diminuição desses efeitos.

1.1.2. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Carroll (1999) foi um dos autores que maior contributo deu para a análise da evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial. O autor refere a existência de preocupações sociais por parte das empresas muito anteriores à conceitualização escrita da RSE e situa o início da era moderna da RSE nos anos cinquenta, nos Estados Unidos, com a publicação do livro de Howard R. Bowen intitulado “Responsabilidades sociais do homem de negócios” (Carroll, 1999, p. 210). Na sua definição inicial, Bowen (1953, citado por Carroll, 1999) “refere-se às obrigações dos homens de negócios para prosseguirem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de acção desejáveis em termos dos objectivos e valores da nossa sociedade” (p. 270). Argumenta que os homens de negócios eram responsáveis pelas suas acções não apenas no que se refere aos

resultados económicos, mas num âmbito bem mais alargado (Bowen, 1953, citado por Carroll, 1999).

Segundo Wartick & Cochran (1985), o conceito de RSE sugerido por Bowen, assenta em duas premissas base: (1) O negócio existe para servir a sociedade, e o seu comportamento deve pautar-se pelas linhas orientadores dessa sociedade. Assim, o negócio tem um contrato social com a sociedade, que funciona como um veículo através do qual o comportamento das empresas deve estar em consonância com os objectivos da sociedade; (2) O negócio age como um agente moral da sociedade e tem o dever de conduzir o seu comportamento de forma consistente com os valores dessa sociedade.

Um outro autor, que se destaca pelo contributo que deu para a conceitualização da RSE foi Davis (1960, citado por Carroll, 1999). Na sua definição de responsabilidade social refere-se “às decisões e acções dos homens de negócios, tomadas com base em razões, pelo menos parcialmente, além do interesse económico directo ou técnico da firma” (p. 271). Considera ainda a associação entre as responsabilidades sociais dos homens de negócios e o seu poder social, que devem ser proporcionais, caso contrário, o acto de “evitar a responsabilidade social leva à erosão do poder social” (Davis, 1960, citado por Carroll, 1999, p. 271).

Por sua vez, Carroll (1991) definiu quatro componentes da RSE: “económicas, legais, éticas e filantrópicas” (p. 4), sugerindo a estruturação em pirâmide. Na base ficaria a componente económica, seguindo-se as restantes pela mesma ordem sequencial. Salienta que as quatro componentes não devem ser consideradas faseadamente no tempo, mas sim todas ao mesmo tempo. Conclui que “uma empresa socialmente responsável deve esforçar-se por realizar lucro, obedecer à lei, ser ética, e ser uma boa cidadã empresarial” (Carroll, 1991, p. 8). Mais tarde Carroll (2004) alarga o âmbito das quatro dimensões de forma a incluir as expectativas dos *stakeholders* globais, contribuindo também para a definição de princípios éticos globalmente aceites. O modelo pretendeu demonstrar que as quatro componentes da RSE, quando utilizadas em conjunto reflectem a actuação que as organizações devem ter numa esfera global, conforme se descreve resumidamente (Carroll, 2004):

- Responsabilidades Económicas: são a base da fundação de qualquer empresa, quer seja ao nível local ou global. A questão que se poderá colocar prende-se com as expectativas de retorno que variam de país para país, por exemplo países desenvolvidos e países subdesenvolvidos têm perspectivas diferentes.
- Responsabilidades Legais: os sistemas legais diferem de país para país devendo ser respeitados.
- Responsabilidades Éticas: A lei não é suficiente e as organizações que pretendem promover e manter a sua reputação deverão actuar de forma ética. A ética expressa comportamentos e responsabilidades esperados pela sociedade. É nesta categoria que as diferenças culturais poderão ter maior impacto. Numa visão global, deve existir uma

conciliação entre os padrões de ética do país de origem e os padrões de ética do país de acolhimento, estabelecendo uma conduta ética que satisfaça ambos.

- Responsabilidades Filantrópicas: Reflectem as expectativas da sociedade global relativamente à actuação social das organizações, que não se incluem na lei ou na ética. Variam de país para país e os gestores deverão estar atentos às diferentes expectativas de cada contexto.

Ao modelo apresentado, têm sido apresentadas várias críticas (Rego *et al.*, 2007):

- A categorização das responsabilidades em pirâmide sugere diferentes níveis de importância, embora Carroll tivesse explicitado que assim não deveria ser interpretado;
- O modelo não reflecte a interligação das quatro categorias, e a forma como se influenciam;
- As responsabilidades filantrópicas, não deveriam ser consideradas como “responsabilidades” uma vez que são de adesão voluntária e ao mesmo tempo é difícil destrinçar o que poderá ser filantrópico ou ético;
- Existem lacunas relativamente aos critérios utilizados para diferenciar em qual das quatro esferas as actividades empresariais se incluem.

As definições e conceitos inerentes à RSE são diversos e não existe consenso quanto a uma definição. O Comité para o Desenvolvimento Económico (1970, citado por Carroll, 1999) apresentou uma definição de RSE articulada em “três círculos concêntricos”: “O círculo interior” abrange as responsabilidades básicas para a execução da função económica – “produtos, empregos e crescimento económico. O círculo intermédio engloba as responsabilidades para o exercício dessa função económica com uma consciência sensível da mudança de valores sociais e de prioridades” (p. 275), nomeadamente no que se refere à conservação do ambiente, relacionamento com os colaboradores e clientes. “O círculo exterior delineia responsabilidades emergentes e ainda amorfas” (p. 275), que as empresas deverão assumir activamente, contribuindo para um ambiente social melhor, por exemplo, actuando ao nível da diminuição da pobreza.

Por sua vez o WBCSD, uma organização que associa várias empresas internacionais, que partilham o compromisso do desenvolvimento sustentável, no Relatório de Responsabilidade Social, publicado em 2000, apresentou a seguinte definição: “Responsabilidade social empresarial é o compromisso do negócio em contribuir para um desenvolvimento económico sustentável, trabalhando de forma alargada, com os funcionários, com as suas famílias, com a comunidade local e com a sociedade para melhorar a sua qualidade de vida” (WBCSD, 2000, p. 10).

Os conceitos apresentados, embora diferentes, convergem no alargamento das responsabilidades das empresas para além do âmbito económico, incluindo preocupações éticas, sociais e ambientais, em resposta às demandas da sociedade, contribuindo para um desenvolvimento sustentável.

1.1.3. Responsabilidade Social Empresarial no Contexto Europeu

No contexto europeu o primeiro grande impulso para a promoção da responsabilidade social, surge em 1993, através do “apelo formulado pelo Presidente Jacques Delors às empresas no sentido de estas participarem na luta contra a exclusão social” (COM, 2001, p. 3), do qual resultou uma grande adesão. Posteriormente, em Março de 2000, no Conselho Europeu de Lisboa, novamente a União Europeia apelou ao sentido de responsabilidade social das empresas no que “toca às melhores práticas em matéria de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável” (COM, 2001, p. 3).

Em 2001, a Comissão Europeia publicou o Livro Verde, intitulado “Promover um quadro Europeu para a responsabilidade social das empresas” (COM, 2001, p. 1). Deste consta a seguinte definição de RSE:

A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Numa altura em que a União Europeia procura identificar os seus valores comuns através da adopção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados (COM, 2001, p. 4).

A Comissão Europeia considerou que a adopção da responsabilidade social implicaria ir mais além do que está estabelecido na lei, no entanto a RSE não deveria servir para substituir a ausência de regulamentação relativamente a questões sociais ou ambientais. Defendeu a sua aplicação de forma generalizada, não só a empresas multinacionais, mas igualmente às pequenas e médias empresas, reconhecendo o importante contributo destas em termos económicos e sociais nas comunidades em que se inserem, e a forma espontânea como adoptam práticas de responsabilidade social (COM, 2001).

Em 2001 a Comissão Europeia, através do Livro Verde (COM, 2001), lançou o desafio de articular a RSE com dois objectivos:

- O primeiro – a RSE deverá contribuir para o objectivo fixado no Conselho Europeu de Lisboa, em Março de 2000: “construir uma economia dinâmica, competitiva, coesiva e baseada no conhecimento” (p. 5);

- O segundo – a RSE poderá contribuir de forma significativa para a concretização de um outro objectivo fixado pela Comissão Europeia: “criar uma Europa aberta, inovadora e empreendedora – a ‘Enterprise Europe’ ” (p. 6).

De forma continuada, a Comissão Europeia tem emitido vários comunicados no sentido de impulsionar a RSE, destacam-se dois: Em 2002, emitiu uma comunicação sob o tema “Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável” (COM, 2002), dando seguimento ao percurso iniciado com o Livro Verde, e onde apresenta a estratégia europeia para a promoção da RSE; Em 2006, lança a “Aliança Europeia” para a RSE, aberta a todas as empresas europeias e ao envolvimento de todos os *stakeholders* (COM, 2006).

1.1.4. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de desenvolvimento começou por ser estritamente económico, definindo a “capacidade da economia (...) de gerar e manter um aumento anual do seu produto interno bruto” (Todaro & Smith, 2003, p.15). No entanto este conceito começou a ser posto em causa quando se verificou que ao crescimento económico não correspondia uma melhoria generalizada das condições de vida, significando que algo estava errado (Todaro & Smith, 2003).

Assim, em 1991, o Banco Mundial, no seu relatório “*World Development Report*” (citado por Todaro & Smith, 2003), alarga a sua perspectiva anterior sobre o desenvolvimento, defendendo que:

O desafio do desenvolvimento (...) é melhorar a qualidade de vida. Especialmente nos países mais pobres do mundo, e uma melhor qualidade de vida geralmente pede rendimentos mais elevados – mas envolve muito mais. Engloba como fins em si mesmos, uma educação melhor, padrões elevados de saúde e nutrição, menor pobreza, um ambiente limpo, mais igualdade de oportunidades, maior liberdade individual, e uma vida cultural mais rica (p. 17).

O conceito de desenvolvimento tem assim evoluído de forma a abranger outras dimensões além do crescimento económico. O conceituado economista Amartya Sen (citado por Todaro & Smith, 2003), que influenciou a visão do desenvolvimento, acrescentado a vertente do desenvolvimento humano, defendeu que “o crescimento económico não poderá ser tratado de forma sensata como um fim em si mesmo. O desenvolvimento terá que estar mais preocupado em melhorar as vidas que lideramos e as liberdades que apreciamos” (p. 17).

Por sua vez, o conceito de desenvolvimento sustentável, adquire maior projecção com a publicação do relatório *Brundtland* pela Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, em 1987, o qual definiu desenvolvimento sustentável como “o progresso que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de

satisfazerem as suas próprias necessidades” (*United Nations World Commission on Environment and Development [WCED]*, 1987, p. 27). A “definição clássica” apresentada no relatório Brundtland é ambígua e suscitou discussões controversas. A confusão de conceitos que surgiram tem sido tal, que desenvolvimento sustentável “pode ser interpretado para significar quase qualquer coisa, que qualquer pessoa queira” (Giddings, Hopwood & O’Brien, 2002, p. 188).

Giddings *et al.* (2002) referem que frequentemente o termo desenvolvimento sustentável é associado às dimensões económica, social e ambiental, no sentido de se gerar um equilíbrio entre todas, “reconciliando conflitos” (p. 189). É representado através de três anéis interligados (Figura 1). Os autores sugerem que a “actividade humana e o bem-estar, ambas ao nível material e cultural” deveriam ser vistas como interconectadas com o ambiente, uma vez que o “bem-estar da humanidade depende do ambiente” (Giddings *et al.*, 2002, p. 193).

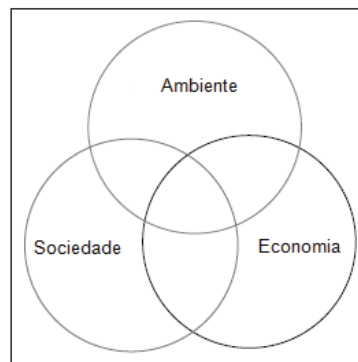


Figura 1. Desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de Giddings *et al.* (2002, p. 189).

Por sua vez, para o WBCSD (1998) o desenvolvimento sustentável baseia-se em “três pilares inseparáveis e fundamentais: a geração de riqueza económica, melhoramentos ambientais e responsabilidade social” (p. 4), considerando a RSE como “parte integrante do desenvolvimento sustentável” (p. 3), conforme ilustrado na Figura 2:

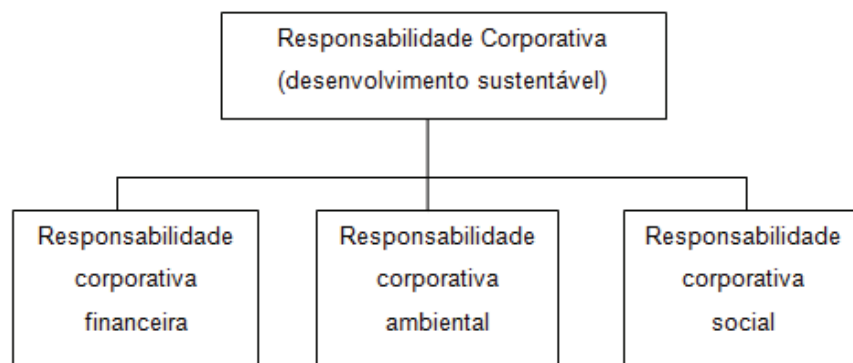


Figura 2. A RSE e o Desenvolvimento Sustentável.

Fonte: Adaptado de WBCSD (1998, p. 3).

Também, segundo a Comissão Europeia (COM, 2002), a “RSE está estreitamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental” (p. 6). Mais define a RSE como um “conceito no qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas” (COM, 2002, p. 5). Apesar de não existir consenso relativamente a uma definição de desenvolvimento sustentável, assim como o não existe relativamente a uma definição de RSE, poderemos no entanto considerar as três dimensões referidas (económica, social e ambiental) como comuns a ambos os conceitos.

Para Rego *et al.* (2007), a inclusão do desenvolvimento sustentável no “paradigma económico vigente, teve efeitos positivos” (p. 173), nomeadamente no que se refere ao controlo da poluição, à utilização de fontes alternativas de energia e a uma consciência maior, por parte das empresas, relativamente aos benefícios que podem colher ao cooperarem com outros grupos de interesses, para além dos investidores e accionistas. Porém, para os autores, o paradigma vigente não mudou, uma vez que as acções desenvolvidas em prol de um desenvolvimento sustentável, só são levadas a cabo se forem financeiramente apelativas. Mudar o paradigma vigente, abdicando de certos “benefícios materiais em prol de uma sociedade mais justa, um ambiente mais saudável e um futuro mais seguro para as gerações vindouras” (Rego *et al.*, 2007), será um dos desafios que teremos pela frente.

1.2. Abordagens à Responsabilidade Social Empresarial

Existem inúmeras abordagens e perspectivas sobre a RSE, no entanto não se pretende aqui estudar e analisar o contributo de cada uma delas, mas apenas apresentar duas perspectivas contrastantes, que representam a visão clássica e a visão moderna da RSE.

1.2.1. Teoria Neoclássica

Friedman (1970) é um dos autores mais marcantes da abordagem neoclássica. Defendeu a responsabilidade social limitada àquele que entendeu ser o único objectivo das organizações, a maximização dos lucros, sendo o principal propósito dos gestores o de conduzirem as organizações de acordo com os interesses dos proprietários. Considerou não ser legítima a utilização dos recursos dos proprietários em acções de responsabilidade social, a menos que estas se revistam de interesse económico para a organização.

Algumas das ideias expressas por Friedman (1970) apresentam-se a seguir:

- Só as pessoas têm de facto responsabilidades, a empresa como “pessoa artificial” (para. 2), só poderá ter “responsabilidades artificiais” (para. 2), e ao negócio em si não poderão ser exigidas responsabilidades;
- Caberá a cada pessoa decidir se aceita ou não trabalhar numa empresa, quando os seus princípios são contrários aos interesses dos proprietários;

- A pessoa que deseje praticar o bem deverá fazê-lo apenas com os seus próprios recursos;
- A imposição da responsabilidade social põe em causa as fundações de uma sociedade livre.

Mas se o conceituado economista, Milton Friedman, se opôs à responsabilidade social empresarial num sentido mais lato, outro conceituado economista, Paul Samuelson (1971, p. 7, citado por Davis, 1973) argumentou que “uma organização grande nos dias de hoje, não só poderá exercer a responsabilidade social, mas é melhor que o tente fazer” (p. 312).

Rego *et al.* (2007) consideram que “A maior parte da literatura actual tende a considerar” a tese defendida por Friedman, como “fundamentalista” (p. 102). Alguns argumentos apontados:

- O mercado livre não tem sido capaz de “assegurar uma actuação justa e ética em permanência por parte das empresas” (p. 102);
- As relações que a empresa estabelece com os diferentes *stakeholders* não se pautam por idêntica liberdade, como é o caso do indivíduo que procura trabalho e que “não tem a mesma liberdade do empresário” (p. 102) que procura alguém para empregar;
- A maximização do lucro deve ser compatível com a “defesa do ambiente ou com a melhoria das condições de trabalho” (p. 102), se a empresa pretende ser bem sucedida;
- “o poder social que a empresa” (p. 102) detém deve corresponder a idênticas responsabilidades.

Também Lama e Muyzenberg (2008) alertam para o perigo da focalização das empresas num único objectivo, o da obtenção de lucro. Agir de forma responsável inclui a geração de uma rendibilidade satisfatória e progressiva para os accionistas, o perigo estará em ter como único objectivo a obtenção de lucro, o que “cria condições que propiciam infracções à lei e situações causadoras de um sofrimento desnecessário a um elevado número de pessoas (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 110).

Por sua vez, Davis (1973), referindo-se à “Lei de Ferro da Responsabilidade” segundo a qual “no longo prazo, aqueles que não utilizarem o poder de uma forma que a sociedade considere responsável, tenderão a perdê-lo” (p. 314), alega que o negócio só é viável na medida em que corresponder às expectativas da sociedade, uma vez que existe, apenas, porque presta à sociedade bens e serviços que esta necessita e valoriza. Se uma organização não acede em corresponder às necessidades sociais que vão emergindo, outras o farão, ganhando poder social onde aquela o perde. Por isso, prosseguir apenas na óptica do lucro e da obediência à lei, conforme defendido por Friedman, não chega para manter o poder e a influência do negócio (Davis, 1973).

Não obstante o facto do pensamento expresso por Friedman ser normalmente associado a uma visão restrita das responsabilidades empresariais, o mesmo tem sido alvo de interpretações controversas. Para Archie Carroll, Friedman terá sido mal interpretado, sendo considerado como um forte opositor à RSE por ter defendido o lucro como objectivo principal das organizações, no entanto, o mesmo afirma que esse objectivo se deverá conformar com “as regras básicas da sociedade, tanto as impregnadas na lei como nos costumes éticos” (Rego *et al.*, 2007, p. 99).

Segundo Carroll (1991) a afirmação de Friedman inclui três das quatro componentes da RSE, definidas pelo autor: económica, legal, e ética, excluindo apenas a componente filantrópica. O autor considera atendível que um economista tenha essa visão, embora no âmbito empresarial, fossem poucos os gestores que, nos anos noventa, não incluíssem actividades de filantropia na sua gestão.

Friedman (1970) argumentou também que numa “sociedade livre” não haverá lugar para a imposição da responsabilidade social, que nas organizações, na sua opinião, não passará de pura retórica, já que o objectivo único deverá ser a maximização dos lucros. Se de certa forma a imposição não será o melhor caminho, a desresponsabilização das organizações relativamente ao impacto que as suas acções poderão ter, também o não será. O simples cumprimento de normativos legais e de responsabilidades éticas, que poderão também ser alvo de diferentes interpretações, não serão suficientes para determinar uma conduta socialmente responsável.

Será legítimo questionar, até que ponto existe uma “sociedade livre” ou um “mercado livre” quando a liberdade de uns parece associada à restrição de outros. A liberdade não deverá estar dissociada da responsabilização, por conseguinte, o bom funcionamento de um mercado livre implicará a consciencialização e responsabilização dos que nele operam.

Smith (1776, citado por Lama & Muyzenberg, 2008), defendia o mercado livre uma vez que este, ao estimular a concorrência, seria suficiente para gerar riqueza de forma generalizada proporcionando um padrão de vida digno para todos. Alertou o governo relativamente às empresas que, à custa do protecçãoismo e interesse público, promoviam apenas os seus próprios interesses, sem estarem preocupadas com o bem-estar dos cidadãos. Smith defendia um sistema económico com uma dimensão moral que foi ignorada pelos seus seguidores. Para Lama e Muyzenberg (2008) não é possível através da concorrência e da regulamentação garantir uma prosperidade generalizada para todos e que as pessoas se comportem de forma correcta. O mercado livre deve incluir a vertente da responsabilidade uma vez que o “sistema só funcionará bem quando os líderes empresariais e governamentais forem movidos pela motivação certa e ajam em conformidade com isso (Lama & Muyzenberg, 2008, pp. 203-207).

Também Friedrich von Hayek (1960, citado por Lama & Muyzenberg, 2008), economista defensor do mercado livre, reconheceu que *“A liberdade e a responsabilidade são indissociáveis. Uma sociedade livre provavelmente exige mais do que em qualquer outra que as pessoas sejam guiadas nas suas acções por uma noção de responsabilidade que extravasa os deveres prescritos na lei”* (pp. 206-297).

A perspectiva da responsabilidade social limitada, unicamente, à obtenção de lucro e ao mero cumprimento da lei, remetendo para o mercado livre a correcção de eventuais desequilíbrios, terá contribuído para um aumento desses desequilíbrios e para o desvirtuar das “boas intenções” de uma sociedade e mercado “livres”. Estaremos num processo de viragem crucial, que implicará

uma consciência e visão mais alargadas das responsabilidades que deverão ser assumidas para a criação de um futuro sustentável para todos.

1.2.2. Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* defende que as organizações têm responsabilidades relativamente a vários grupos de interesse que afectam ou pelo qual são afectadas, para além dos accionistas e investidores, devendo procurar o equilíbrio na satisfação dos interesses dos diversos *stakeholders*, sob pena de saírem lesadas (Rego *et al.*, 2007). As organizações actuam assim numa rede interdependente que se influencia mutuamente, devendo ponderar as suas decisões atendendo aos interesses dos diversos *stakeholders*, o que vai ao encontro do princípio de interdependência já abordado.

De acordo com Freeman e McVea (s/d) o termo “*stakeholder*” começou por ser utilizado num trabalho pioneiro realizado pelo *Stanford Research Institute* (SRI), nos anos 60. Segundo os autores, o SRI defendia que os gestores necessitavam de entender as preocupações dos “accionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade” (para. 3), de forma a estabelecerem objectivos que fossem apoiados pelos *stakeholders*, apoio esse necessário para a para um sucesso consistente a longo prazo. Freeman e McVea (s/d) referem que a aplicação do conceito no âmbito das estratégias de gestão, teve como influência importante o trabalho publicado por Edward Freeman, em 1984, intitulado “*Strategic Management – A Stakeholder Approach*”, com o intuito de providenciar um modelo estratégico de resposta às preocupações dos gestores, relativamente ao ambiente turbulento de mudança. Freeman (1984, citado por Freeman & MacVea, s/d) sugeriu um novo modelo, alargando o âmbito da gestão a uma abordagem dos *stakeholders*, considerando como *stakeholders* “qualquer grupo ou individuo que é afectado ou pode afectar a concretização dos objectivos de qualquer organização” (para. 1).

Segundo Carroll (1991) a maioria dos executivos entende que o termo *stakeholder* refere-se a “grupos ou pessoas que têm um investimento, reivindicação ou um interesse nas operações e decisões da empresa” (p. 9), podendo considerar-se vários grupos, como os “investidores, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, grupos activistas sociais” (p. 9). Também Clarkson, Donaldson e Preston (1995, citados por Maignan *et al.*, 1999), consideram como *stakeholders* principais os “investidores, clientes, fornecedores, (...) governos e comunidade” (pp. 456-457), e como *stakeholders* secundários os órgãos de comunicação social e outros grupos que possam ter determinados interesses.

Relativamente às responsabilidades que deverão ser assumidas perante os vários *stakeholders*, para Rego *et al.* (2007), essa assumpção implica que as empresas desenvolvam um comportamento ético e de responsabilidade social na comunidade em que se insere. E “admitir que a empresa é eticamente responsável equivale a dizer que ela não se limita ao mero cumprimento dos normativos legais, mas se comporta de acordo com o que os vários *stakeholders*

esperam dela” (Rego *et al.*, 2007, p. 113). Poderá, no entanto, colocar-se a questão se o que os vários *stakeholders* esperam dela é ético e responsável ou não, e até que ponto a empresa deverá atender-lhes, sem que isso signifique que está a ignorar os seus legítimos interesses.

Várias questões suscitam divergências entre autores (Rego *et al.*, 2007):

- Como atender aos diversos interesses quando os mesmos são incompatíveis?
- Quais os mecanismos a utilizar na identificação desses interesses?
- Qual o voto que cada parte interessada deverá ter?
- Terão os *stakeholders* também obrigações e responsabilidades para com a empresa?
- Até que ponto a empresa deverá investir o dinheiro que não é seu, mas sim dos accionistas, em acções de responsabilidade social?

Para Carroll (1991, p. 10) o principal desafio que se coloca é saber quais os *stakeholders* que devem ser considerados nos processos de decisão. Considera dois critérios essenciais, que são a “legitimidade”, que será mais importante do ponto de vista da RSE, e o “poder”, que será mais importante do ângulo da gestão eficiente. A legitimidade refere-se ao direito que justifica a reivindicação. Por exemplo, no caso de uma empresa que fecha, tem maior legitimidade o trabalhador despedido do que o comerciante que perde o cliente. Relativamente ao poder, poderão existir diferenças substanciais, por exemplo entre a influência do accionista maioritário e a influência do accionista minoritário. Conclui que o ideal é a perspectiva “win-win”, que assegura a satisfação das necessidades dos *stakeholders* mais importantes e ao mesmo tempo satisfaz as necessidades dos outros *stakeholders*.

No entanto, os interesses dos diversos *stakeholders* podem ser incompatíveis, inclusive dentro de um mesmo grupo de *stakeholders*, e seguindo a lógica popular não será possível agradar a “gregos e troianos”. Porém, na tentativa de agradar a certos *stakeholders*, as organizações muitas vezes cedem a pressões de determinados grupos de interesse e, supostamente, em defesa de um comportamento mais responsável, acabam por prejudicar a quem pretendiam ajudar. É o caso das multinacionais que abandonam os seus negócios em países mais pobres, em virtude de práticas laborais menos correctas e acabam por lesar a população local. As condições oferecidas pelas multinacionais, apesar de não estarem ao nível do que se pratica em países desenvolvidos, estarão num nível superior ao praticado pelas empresas locais (Rego *et al.*, 2007).

Se por um lado a visão da empresa reduzida à mera obtenção de lucros é demasiado limitada e desajustada do contexto actual, a visão que enfatiza o propósito da empresa direccionado para a satisfação dos interesses de todos os *stakeholders*, pode conduzir igualmente a situações injustas. Será necessário encontrar um meio-termo, que não será uma solução única para todas as situações, e talvez passe por um relacionamento e um diálogo assertivo com os *stakeholders*, que possa conduzir à decisão certa no momento certo, aquela que apresentará maiores benefícios ou menores prejuízos para as partes envolvidas.

Segundo Lama e Muyzenberg (2008) “A visão correcta não tem qualquer valor se não conduzir à acção correcta – e agir correctamente é obviamente fundamental para o êxito empresarial” (p. 21). A decisão correcta defendida por estes autores coloca o seu foco nos efeitos que essa mesma decisão provocará ao ser colocada em prática, considerando dois aspectos importantes: (1), a intenção que dá origem à decisão e que deverá ser benéfica, no sentido de provocar um impacto mínimo sobre os outros; (2), o estado de espírito do decisor que deverá corresponder a uma mente tranquila e concentrada, evitando assim a tomada de decisões baseada em ímpetos menos racionais como por exemplo a ganância, a raiva ou a postura defensiva. Assim os “líderes movidos pela intenção certa e que pesaram profundamente os efeitos das suas decisões cometerão menos erros” (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 28).

1.3. Desempenho Social Empresarial

Nos anos setenta proliferaram as diferentes abordagens à RSE, surgindo as primeiras referências ao desempenho social empresarial, que também tem sido alvo de diferentes interpretações (Carroll, 1999). Carroll (1999) na definição que propôs para a RSE e nomeadamente nas dimensões que definiu – económicas, éticas, legais e discricionárias, partiu do pressuposto que as empresas para actuarem ao nível do desempenho social empresarial necessitariam de uma definição base da RSE.

Sethi (1975, citado por Carroll, 1999), foi um dos primeiros autores que contribuiu para a definição do conceito de desempenho social empresarial, distinguindo três dimensões:

- Obrigação social: inclui as obrigações económicas e legais;
- Responsabilidade social: o comportamento da empresa deve estar em concordância com as “normas sociais prevalecentes, valores e expectativas de desempenho”;
- Capacidade de resposta social: a empresa deve ter a capacidade de se adaptar e de se antecipar às necessidades sociais.

Wood (1991), em alusão à teoria dos *stakeholders*, alega que a questão correcta a colocar não é “Por quem é a organização responsável?” (p. 66), mas sim “Como podem fazer e fazem as organizações para contribuírem para a construção da ‘boa sociedade’?” (p. 66). A resposta, segundo a autora, será dada pelo desempenho social empresarial. Para Wood (1991) existiria alguma confusão relativamente ao conceito de desempenho social, referindo-se à associação do mesmo com aspectos como a reputação da organização, a capacidade de resposta social, relacionamento das organizações com as comunidades, acções filantrópicas, entre outros. Na sua perspectiva, desempenho significa o resultado de um determinado comportamento. E “melhorar o desempenho social organizacional (...) significa alterar o comportamento organizacional para produzir menos males e mais resultados benéficos para as sociedades e as suas pessoas” (p. 68). Wood (1991) coloca ênfase em aspectos chave que considera importantes para que a discussão sobre o desempenho social empresarial possa ser mais produtiva. No entanto não acrescenta ou

clarifica que dimensões poderão ser consideradas na avaliação do desempenho social empresarial.

No seguimento deste tema e tendo em conta a avaliação da RSE, que é um dos objectivos do presente estudo, inclui-se aqui a abordagem de aspectos que podem ser considerados na avaliação do desempenho social, incluindo certificações, normas e outros instrumentos de RSE, e organizações que promovem a RSE, que foram tidos em conta no presente estudo.

1.3.1. Avaliação do Desempenho Social Empresarial

Boone e Kurtz (2000) identificaram diversas variáveis que podem ser utilizadas na avaliação do desempenho social das organizações, nomeadamente a consideração da igualdade de oportunidades relativamente ao emprego, a diversidade cultural dos colaboradores, a resposta às preocupações ambientais, a segurança e saúde no local de trabalho, a segurança e qualidade dos produtos produzidos, o relacionamento com a comunidade, as contribuições filantrópicas e o serviço à comunidade.

Boone e Kurtz (2000) definem quatro áreas de actuação para um negócio socialmente responsável (ver Figura 3):



Figura 3. Empresa RSE.

Fonte: Elaboração própria.

Responsabilidades com o público em geral - Abrange as seguintes áreas de actuação:

- Consideração da Saúde Pública: Aqui estão incluídas as preocupações com produtos considerados perigosos para a saúde pública, como são o caso do tabaco e do álcool, e as preocupações com os grupos de riscos, por exemplo os jovens que começam a fumar e a beber desregradamente e demasiado cedo, motivando uma mudança de regras na forma como são publicitados;
- Protecção do Ambiente: A actividade das empresas pode afectar negativamente o ambiente de diversas formas - o consumo excessivo de energia e combustíveis que aumentam os níveis de dióxido de carbono na atmosfera, a produção industrial que contribui para o aumento de poluição, a desflorestação e consumo intensivo de recursos naturais, no desequilíbrio dos ecossistemas naturais. São questões que têm contribuído para uma maior consciência e responsabilidade ambiental, para o surgimento de novas tecnologias ecológicas, para a utilização de soluções como a reciclagem e produtos biodegradáveis;
- Desenvolvendo a qualidade da Força de Trabalho: A riqueza de um país reside na sua população, que devidamente instruída e educada pode prover o conhecimento necessário ao seu desenvolvimento. As empresas devem incentivar os seus colaboradores a melhorarem as suas capacidades, enquanto os negócios devem incentivar a educação dos jovens. Iniciativas de doação de equipamentos ou material escolar, programas destinados a incentivar os jovens na leitura, entre outros, ajudam a transmitir uma imagem mais positiva das empresas. Outra das responsabilidades atribuídas às empresas é a valorização das mulheres, de pessoas de diferentes etnias, de pessoas com deficiência, incentivando o contributo que podem dar à economia;
- Filantropia corporativa: As organizações sem fins lucrativos representam um papel extremamente importante na sociedade, contribuindo para uma melhoria da qualidade de vida das comunidades, no entanto necessitam de recursos financeiros, sendo cada vez maior a pressão para que as empresas dêem os seus contributos. A filantropia empresarial pode incluir donativos monetários ou de outro tipo, incentivos ao voluntariado dos colaboradores, inclusive proporcionando o exercício das actividades de voluntariado dentro do horário normal de trabalho. Ao agirem desta forma as empresas não só aumentam a moral e motivação dos seus colaboradores, como melhoram a sua imagem pública, beneficiando também no relacionamento com os seus clientes.

Responsabilidade para com os clientes: As empresas devem agir de forma a não lesarem os seus clientes, devendo ter em consideração as necessidades dos seus clientes, respeitando os seus direitos tais como:

- Direito de estar em segurança: Os produtos e serviços prestados pelas empresas devem garantir a segurança dos seus clientes, e acautelar os potenciais perigos, assumindo a responsabilidade por eventuais danos;

- Direito a estar informado: Deve ser proporcionada aos consumidores toda a informação necessária para que possam decidir adequadamente, evitando informação e publicidade susceptíveis de iludir os consumidores;
- O Direito de escolha: Os consumidores têm o direito de livre escolha dos produtos ou serviços que pretendem adquirir;
- O direito de ser ouvido: Os consumidores têm o direito de apresentar as suas reclamações e sugestões.

Responsabilidade para com funcionários: É importante para as empresas conseguirem atrair e reter os melhores talentos, que são uma vantagem competitiva, mas isso significa que precisam de assumir uma atitude responsável relativamente aos seus recursos humanos, tendo em consideração diferentes aspectos, tais como:

- Local de trabalho seguro: Devem assegurar a saúde e segurança dos colaboradores;
- Qualidade de vida: Devem proporcionar um equilíbrio saudável entre trabalho e família, por exemplo através da flexibilização de horários de trabalho, apoio à educação dos filhos ou benefícios de saúde;
- Igualdade de Oportunidades: Devem assegurar a igualdade de oportunidades em termos de emprego, sem discriminarem sexo, religião, nacionalidade, etnia, cor, entre outros, acolhendo a diversidade;
- Assédio sexual e sexismo: Assegurar a igualdade e respeito, não permitindo atitudes de assédio sexual ou sexismo. Algumas empresas estabelecem programas de educação e de prevenção;

Responsabilidade para com os investidores e comunidade financeira: Se um dos objectivos importantes das empresas é a obtenção de lucro, têm também a responsabilidade de cumprirem as normas legais, de terem um comportamento ético e usarem de transparência nas informações que prestam aos investidores e comunidade financeira, sob pena de lesarem os seus interesses.

A Comissão Europeia no Livro Verde (COM, 2001) definiu duas dimensões de actuação relativamente à RSE – interna e externa. Em cada uma destas duas dimensões abordou diferentes aspectos e respectivas práticas de responsabilidade social que as empresas poderão adoptar, e que poderão ser considerados na avaliação do desempenho social:

Dimensão Interna

- **Gestão dos recursos humanos:** inclui práticas sociais relativas aos trabalhadores e ao investimento no capital humano;
- **Saúde e segurança no trabalho:** abrange aspectos relativos à saúde e segurança no trabalho e nomeadamente iniciativas voluntárias consideradas como complementares às medidas legais de cumprimento obrigatório;

- **Adaptação à mudança:** são consideradas questões importantes relativas a acções de reestruturação das empresas, que muitas vezes passam pela redução de efectivos, e que poderão ter uma repercussão bastante negativa em termos económicos, sociais e políticos na comunidade em que se circunscrevem. Aborda a necessidade de as empresas actuarem de forma socialmente responsável considerando os interesses das partes afectadas pelas decisões de mudança e reestruturação;
- **Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais:** são sugeridas medidas que as empresas poderão adoptar no sentido de reduzirem o impacto ambiental negativo das actividades que desenvolvem.

Dimensão Externa

- **Comunidades locais:** são considerados aspectos relativos à integração adequada das empresas na respectiva envolvente local, uma vez que por um lado as empresas contribuem para o desenvolvimento local e por outro dependem de uma envolvente local que seja salubre, estável e próspera, para poderem desenvolver as suas actividades;
- **Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores:** aborda aspectos referentes à relação das empresas com diferentes partes interessadas, sugerindo iniciativas que poderão ser adoptadas nesse âmbito;
- **Direitos humanos:** são abordadas questões relativas aos direitos humanos, nomeadamente no âmbito das operações internacionais desenvolvidas pelas empresas e no relacionamento com diferentes partes interessadas;
- **Preocupações ambientais globais:** considerando as empresas como agentes que actuam no meio global, são sugeridas iniciativas de responsabilidade social que contribuam para um desenvolvimento sustentável global.

1.3.2. Certificação, Normas e outros Instrumentos de Responsabilidade Social Empresarial

Existem várias normas, certificações e instrumentos que permitem avaliar e verificar do cumprimento por parte das empresas de determinadas regras quer seja ao nível da qualidade, da higiene e segurança, do ambiente, da responsabilidade social, entre outras. Identificam-se, sucintamente as mais referenciadas e que foram incluídas no índice construído para a mensuração da responsabilidade social.

Norma SA 8000

A Norma SA 8000 (*Social Accountability 8000*) foi desenvolvida em 1997 pela *Social Accountability International* (SAI), uma organização sem fins lucrativos. A Norma SA 8000 funciona “como um sistema para melhorar o desempenho social das empresas” (Rego *et al.*, 2007, p. 212). Tem por objectivo facultar um modelo de conduta no que diz respeito aos direitos humanos e às condições de trabalho, aplicando-se a qualquer empresa, através de mecanismos de verificação externa (SAI, 2011).

Norma AA 1000

A Norma *Accountability 1000 (AA1000)* foi criada em Novembro de 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)*, constituindo um padrão de referência, que não inclui certificação, e que a empresa poderá utilizar para cumprir de forma ética com os seus compromissos perante os *stakeholders* (ISEA, 2011).

Norma ISO 14000

A norma internacional ISO 14000, foi lançada pela *International Organization for Standardization (ISO)*, e pretende ser uma referência para as empresas melhorarem o seu desempenho ambiental, ajudando-as a identificar os impactos ambientais das actividades desenvolvidas e a estabelecerem mecanismos de controlo. A certificação requer que as empresas actuem em conformidade com o Standard ISO 14001, o que requer a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, permitindo às empresas estabelecerem objectivos e avaliarem o seu desempenho ambiental (ISO, 2011a).

Norma ISO 9000

A norma internacional ISO 9000 foi lançada pela ISO e providencia orientações para uma boa gestão da qualidade. O Standard ISO 9001 estabelece os requisitos que a empresa deve cumprir relativamente ao seu Sistema de Gestão da Qualidade, deixando no entanto ao critério individual a forma de atingir esses requisitos. Permite obter a respectiva certificação (ISO, 2011b).

NP 4469-1:2008: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

A norma portuguesa 4469-1:2008 foi lançada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), estabelecendo as guias de orientação e os requisitos para a utilização de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, com base na norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000 (IPQ, 2011a).

NP 4460-1:2007 – Ética nas Organizações

A norma portuguesa 4460-1:2007, publicada pelo IPQ, define as linhas de orientação para a elaboração e implementação dos códigos de ética e de mecanismos de avaliação e controle da sua eficácia (IPQ, 2011b).

NP 4397/ OHSAS 18001: Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

A norma portuguesa 4397, lançada pelo IPQ, adaptada da norma internacional OHSAS 18001, permite a certificação dos sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho, estabelecendo os requisitos que deverão ser cumpridos (IPQ, 2011c).

Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

O *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) é uma ferramenta que permite às empresas melhorarem o seu desempenho ambiental. Inicialmente destinava-se apenas ao sector industrial, mas a partir de 2001 passou a aplicar-se a qualquer sector, público ou privado (EMAS, 2011). O EMAS diferencia-se da ISO 14001 por ter uma abrangência maior relativamente aos requisitos requeridos (Rego *et al.*, 2007).

Iniciativa *Global Compact*

A iniciativa *Global Compact* foi lançada pelo Secretário-Geral da ONU, com o intuito de “associar as empresas como parceiros para atingir melhorias globais a nível social e ambiental” (COM, 2001, p. 16)

Rótulos Ecológicos e Sociais

São rótulos “criados por fabricantes individuais (marcas auto-declaradas) ou sectores de actividade, ONG¹ e governos” (COM, 2001, p. 21), com o intuito de corresponder às expectativas dos consumidores que cada vez mais procuram saber se os produtos que adquirem foram produzidos tendo em conta critérios ambientais e de responsabilidade social.

Investimento Socialmente Responsável

Existem cada vez mais investidores, individuais ou instituições, que procuram investir em empresas que cumpram critérios éticos e de responsabilidade social, acrescentando assim critérios não financeiros, na escolha dos seus investimentos (Rego *et al.*, 2007).

Índices de Sustentabilidade

Os índices de sustentabilidade identificam as empresas com melhor desempenho ao nível da responsabilidade social, servindo de base para o lançamento dos fundos de investimento socialmente responsáveis. Implica que as empresas e as partes interessadas prestem as informações necessárias à avaliação do desempenho. Devem incluir auditorias externas e mecanismos de controlo interno da qualidade, a fim de garantir uma avaliação credível (COM, 2001).

Os dois índices com maior influência serão o *Dow Jones Sustainability World Indexes* (DJSI) e o *Financial Times Stock Exchange 4 Good Index* (FTSE4Good), ambos efectuem a selecção das empresas através de “critérios de exclusão”, evitando empresas com práticas anti-éticas e prejudiciais, e “critérios de inclusão” promovendo as empresas que constituem um bom exemplo de ética e responsabilidade social e ambiental (Rego *et al.*, 2007, pp. 199-200).

Outro índice bastante conhecido, o *Domini 400 Social Index*, lançado em 1990, baseia-se em critérios ambientais e sociais (Domini 400 Social Index, 2011).

¹ Organizações Não Governamentais

Relatórios de Responsabilidade Social

Os relatórios de responsabilidade social são um instrumento que as empresas podem utilizar na divulgação das suas práticas no âmbito económico, ambiental e social. Os “relatórios económico-financeiros não satisfazem as necessidades de informação de todos os *stakeholders*”, que cada vez mais desejam saber como a empresa se comporta de uma forma geral e não apenas no domínio económico e financeiro (Rego, *et al.*, 2007, p. 230).

Auditorias Sociais ou de Responsabilidade Social

As auditorias sociais ou de responsabilidade social destinam-se a avaliar a conduta da empresa e a verificar se a mesma está em conformidade com a visão e valores estabelecidos e com os objectivos económicos, ambientais e sociais. Permitem avaliar o impacto da actuação da empresa sobre os *stakeholders* e sobre o seu desempenho, mas também a imagem que os *stakeholders* têm da empresa. As auditorias podem ser internas, efectuadas pela própria empresa, ou externas, através de entidades especializadas, ou ambas (Rego *et al.*, 2007).

Códigos de Ética e Conduta

Os códigos de ética e conduta são cada vez mais utilizados pelas empresas, a fim de demonstrarem o seu comportamento ético. “Os códigos de ética são documentos escritos, formais, que enunciam diversos padrões morais tendo em vista orientar e inspirar os comportamentos dos seus colaboradores” (Rego, 2003, p. 13).

As duas designações, código de ética e código de conduta, são consideradas como distintas por Rego *et al.* (2007, p. 267): enquanto os códigos de conduta se associam com “as condutas e as práticas relacionadas com resultados e com virtudes como a pontualidade e o rigor”, os códigos de ética estão mais relacionados com “documentos focalizados em princípios como a justiça e o carácter”.

De acordo com a Comissão Europeia (COM, 2001), os códigos de conduta deverão basear-se nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e nas *Directrizes para Empresas Multinacionais* da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Linhas de orientação da *Global Reporting Initiative*

A *Global Reporting Initiative* (GRI), estabelece as linhas de orientação para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Conta com a colaboração de diversos especialistas e de diversos grupos de *stakeholders*, promovendo a transparência e a confiabilidade da informação prestada. Tem como visão “Uma economia global sustentável, onde as organizações gerem o seu desempenho económico, ambiental, social, de governo e os impactos, de forma responsável, e os relatam de forma transparente” (GRI, 2011).

O GRI (2011) definiu princípios que pretendem assegurar a qualidade da informação prestada, tendo como objectivo principal alcançar a transparência, contemplando a completa divulgação das

informações, que permita às partes interessadas avaliar e tomar decisões de forma correcta. Os princípios definidos pelo GRI são os seguintes (GRI, 2011):

- **Relevância:** o relatório deverá conter as informações mais relevantes sobre os impactos económicos, ambientais e sociais;
- **Inclusão dos stakeholders:** as partes interessadas deverão estar devidamente identificadas e deverá ser explicitada a forma como as suas expectativas e questões foram respondidas;
- **Contexto da sustentabilidade:** deverá conter informações sobre o desempenho sustentável, ou seja, a prestação da organização no contexto económico, social e ambiental;
- **Abrangência:** deverá incluir informações sobre questões e indicadores relevantes, bem como a definição do período de abrangência do relatório e o conjunto de entidades sobre as quais a organização exerce controlo ou influência;
- **Equilíbrio:** deverão ser apresentados os resultados positivos e os resultados negativos de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral;
- **Comparabilidade:** as informações deverão ser relatadas de forma a permitir a análise das mudanças operadas ao longo do tempo em termos de desempenho da organização, e também a comparação com outras organizações;
- **Precisão:** as informações deverão ser precisas e detalhadas possibilitando aos seus utilizadores a tomada de decisões com elevada confiança;
- **Periodicidade:** as informações deverão ser relatadas atempadamente e de forma regular de modo a permitir a tomada de decisões sustentadas;
- **Clareza:** as informações devem ser claras e acessíveis às partes que as utilizam;
- **Fidedignidade:** as informações e dados incluídos no relatório devem ser preparadas, recolhidas, registadas, compiladas, analisadas e divulgadas de forma a permitirem a sua verificação e garantir a sua fidedignidade.

Princípios do Equador

Os Princípios do Equador permitem a avaliação e gestão dos riscos sociais e ambientais associados aos projectos financiados pelas Instituições Financeiras. São de adesão voluntária por parte das Instituições Financeiras, e estabelecem critérios mínimos para concessão de crédito associado aos riscos sociais e ambientais. A aplicação destes princípios baseia-se numa categorização dos projectos em A - alto risco, B - médio risco e C -baixo risco (Equator Principles, 2011).

1.3.3. Organizações que promovem a Responsabilidade Social Empresarial em Portugal

São várias as organizações que se dedicam a promover e divulgar a RSE. Identificam-se aqui as mais conhecidas, que são também as pioneiras do movimento de responsabilidade social empresarial em Portugal.

BCSD Portugal

O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, é uma associação sem fins lucrativos, membro da WBCSD, constituída em Outubro de 2001, por iniciativa da Sonae, Cimpor e Soporcel, e conjuntamente com mais 33 empresas nacionais. Tem por missão uma liderança que “seja catalisadora de uma mudança rumo ao desenvolvimento sustentável, promovendo nas empresas a ecoeficiência, a inovação e a responsabilidade social” (BCSD, 2011).

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

O Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) é uma associação sem fins lucrativos, criado em Fevereiro de 2000, por empresas maioritariamente multinacionais e tem por missão a “Reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial” (GRACE, 2011).

RSE Portugal

A RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas, foi criada em 2003 dedicando-se ao “desenvolvimento e competitividade sustentável, com projectos nas áreas educacional, formativa, social, cultural, científica, ambiental, cívica e económica, de âmbito nacional e internacional”. O GRACE e a RSE Portugal, formalizaram publicamente, em Fevereiro de 2010, a união das duas entidades numa só, o GRACE (RSE Portugal, 2011).

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), foi criada em Novembro de 2002, por um grupo de Profissionais e Empresários com o objectivo inicial de promover o “desenvolvimento ético nas organizações” e consequentemente da responsabilidade social. Defende a “implementação de programas concretos que conduzam a práticas de gestão mais socialmente responsáveis”, tendo apostado na normalização como instrumento para que as empresas possam de forma voluntária efectuar a integração de conhecimento e obterem a certificação de acordo com o seu desempenho (APEE, 2011).

Rede RSOPT

A Rede RSOPT, também promove a Responsabilidade Social das Organizações (RSO), e surgiu no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, entre 2006 e 2007, com a ideia de criação de uma “Rede Temática de Responsabilidade Social”. Inicialmente a iniciativa restringia-se aos promotores dos projectos financiados pelo EQUAL, e às parcerias estabelecidas nesse

âmbito. Posteriormente foi institucionalizada e alargado o âmbito de abrangência. Funciona como “uma plataforma de encontro, aprendizagem, criação, partilha e disseminação de conhecimento e práticas relacionados com a RSO” (Rede RSOPT, 2011).

1.4. Ética Empresarial

Nos últimos anos são em número crescente os escândalos que vêm a público relacionados com práticas de corrupção, quer seja no meio empresarial, financeiro, político. Será cada vez mais difícil num contexto globalizado e interligado esconder práticas pouco éticas. Ética e responsabilidade social estão de alguma forma associadas, uma vez que um comportamento socialmente responsável, não o será se não incluir a ética, e um comportamento ético deverá incluir a responsabilidade social.

É cada vez mais importante que os gestores de topo transpareçam uma imagem de ética. Atitudes incorrectas podem denegrir a imagem pública das empresas, afectar a confiança de clientes e colaboradores, acarretar perdas de lucros, problemas legais, entre outros (Boone & Kurtz, 2000). Para Boone e Kurtz (2000, p. 31) a “ética nos negócios refere-se aos padrões de conduta e valores morais que envolvem as acções certas e erradas que surgem no ambiente de trabalho”.

Ética e moral são conceitos que muitas vezes se confundem. Para Rego *et al.* (2007) “moralidade consiste no que a pessoa deve fazer tendo em vista cumprir as normas de comportamento presentes na sociedade” (p. 67), enquanto a ética é um “sistema de princípios ou práticas, e uma definição do que é certo ou errado. Tem a ver com o julgamento valorativo do conteúdo moral de uma determinada conduta ou comportamento” e que “sustentam ou contestam a moralidade estipulada pela sociedade” (p. 25).

Outro conceito que frequentemente se associa à ética é a lei. Há quem advogue que o cumprimento da lei é suficiente para uma conduta ética. No entanto a lei nem sempre é ética. “A escravatura foi legal. E a proibição da liberdade de expressão ainda o é em determinados países totalitários” (Rego *et al.*, 2007, p. 69). Outro caso exemplificativo da incongruência entre lei e ética, são as “falhas” legislativas que permitem a utilização da lei para fins menos lícitos (Rego *et al.*, 2007, p. 69).

No contexto de uma gestão ética que vá ao encontro das demandas dos *stakeholders* globais, Carroll (2004) refere-se às responsabilidades éticas, como sendo essenciais para suprir as insuficiências da lei, e que, segundo o autor, “abrangem todo o escopo de normas, padrões e expectativas que reflectem a crença naquilo que os funcionários, consumidores, accionistas e a comunidade global consideram mais honesto, justo e consistente com o respeito e protecção dos direitos morais dos *stakeholders*” (p. 117).

No meio profissional as questões de ética são muito frequentes e quase todas as pessoas acabam por ter de as confrontar. Algumas pessoas agem de forma pouco ética por receio de perderem o

emprego ou para subirem na carreira, e outras argumentam que “toda a gente o faz” (Boone & Kurtz, 2000, p. 44). A linha que separa o que é ético, do que não é, nem sempre é perceptível. Por vezes observamos pessoas honestas a adoptarem atitudes pouco éticas, sem que tenham verdadeira consciência das suas atitudes.

Rego e Cunha (2009) argumentam que “em dadas circunstâncias, mesmo os indivíduos mais éticos podem tomar decisões eticamente questionáveis” (p. 23). Exemplificam esta ideia com a experiência efectuada por Zimbardo, que simulou um contexto prisional com o objectivo de estudar o comportamento humano quando confrontado com situações que coloquem à prova os valores éticos. Estudantes que aceitaram participar na experiência, foram seleccionados para desempenharem os papéis de “presos” ou de “guardas”, sendo o “Director” o próprio Zimbardo. Contaram ainda com o apoio de um sacerdote e de um advogado reais. A experiência recriava um contexto prisional, utilizando “acções simbólicas” restritivas e desumanizadas e “mecanismos de controlo estreito dos «presos»”. Em pouco tempo os “guardas” passaram a ter um comportamento imoral e desumano para conseguirem controlar os presos. O advogado e o sacerdote não alertaram Zimbardo, que só se apercebeu da situação quando um observador externo o avisou. A experiência de imediato terminou, e no final os participantes não conseguiram explicar os seus comportamentos de acordo com os princípios morais que valorizavam. Anos mais tarde Zimbardo (citado por Rego & Cunha, 2009) afirma que “não são as más maçãs que corrompem uma barrica, mas uma má barrica que corrompe boas pessoas” (p. 23).

A forma como uma organização está estruturada e como actua, reflecte muitas vezes padrões e valores distorcidos que não são facilmente identificáveis. Será importante reflectir sobre a cultura e os valores organizacionais e se de facto estes servem de suporte a uma conduta ética e responsável.

1.4.1. A Dissociação entre a Ética e os Negócios

Diversos autores entendem que aos negócios não devem ser aplicados os mesmos pressupostos morais que se aplicam à vida privada, uma vez que as regras do jogo são outras, em virtude dos interesses económicos em causa, não sendo natural em competição agir de forma completamente honesta, por exemplo, dizendo a verdade, sujeitando-se a perder um bom negócio (Rego *et al.*, 2007). Esta é uma ideia muito generalizada, na medida em que “muitos empresários afirmam que os negócios são como uma luta mortal contra a concorrência e que nesse tipo de situações não há lugar para a ética. É uma questão de ganhar ou morrer. Afirmam também que não há espaço para a honestidade” (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 139).

A esta posição contrapõem outros autores, como é o caso de Jacquelyn Gates (2004, citada por Rego *et al.*, 2007) que defende uma substituição da “cultura da batota” pela “cultura ética baseada em valores” (pp. 51-52), a fim de quebrar um círculo vicioso que leva pessoas honestas a

seguirem por essa via, por constatarem que não existe responsabilização ou punição para quem não é honesto.

Esta assunção de que a conduta nos negócios é como um jogo onde a integridade não conta, induz gestores éticos e responsáveis nas suas vidas privadas, a adoptarem condutas desonestas nos negócios. Gellerman (1989, citado por Rego *et al.*, 2007) identifica quatro principais razões para que isso aconteça:

- O conceito de ética é dúbio e o que para uns não é ético, para outros é aceitável. Por exemplo, quando o gestor considera que nos negócios existem comportamentos que são aceitáveis, embora o não sejam na esfera privada;
- O gestor considera aceitável praticar uma conduta menos ética se esta favorecer os seus próprios interesses ou os da empresa;
- O gestor considera que o seu comportamento não será descoberto ou que não terá que ser responsabilizado pelo mesmo;
- O gestor considera que os actos ilícitos praticados em prol do benefício da organização são uma prova de lealdade, estando convicto de que não será sancionado.

Das razões apresentadas sobressaem dois tipos de motivação:

- É legítimo agir em função dos interesses próprios ou da organização, sem qualquer consideração pelas implicações que essas acções poderão ter, ou seja, o egoísmo é legítimo;
- Não serão responsabilizados por acções ilícitas, ou seja, compensa.

A ética parece estar divorciada dos negócios. No entanto, não terá sido sempre assim. O economista Amartya Sen (Sen, 1999) procurou definir o momento em que essa separação terá ocorrido. O autor analisou o contraste do “carácter conscientemente «não ético» da economia moderna” (p.6) e a sua origem histórica. Segundo Sen (1999) a economia terá duas origens: A primeira, a “tradição ética” que remonta a Aristóteles, e estabelece a ligação entre a economia e os propósitos humanos, associando-se à “ética e visão moral da política” (p. 8); A segunda, a “concepção mecanicista”, que se concentra nas “questões de logística” (p. 8), mas também esta valoriza a ética. Segundo Sen (1999), posteriormente, Adam Smith deu um importante contributo para o surgimento da economia moderna, e considerou a dimensão ética e humana que o mercado deveria ter. Relativamente à pobreza, Smith referiu-se à necessidade de uma actuação solidária e de uma conduta ética (Sen, 1999). No entanto muitos dos seus seguidores contemporâneos preferiram concentrar-se na parte em que refere que “não é da benevolência do açougueiro, do produtor de cerveja ou do padeiro que esperamos que saia o nosso jantar, mas da sua consideração para com os seus interesses próprios. Não nos dirigimos à sua humanidade mas ao seu egoísmo” (Smith, 1776, citado por Sen, 1999, p. 25).

Para Sen (1999), Smith ter-se-á referido aos interesses próprios dentro de um contexto específico, tendo sido mal interpretado pelos seus seguidores, que reduziram a “ampla visão que (...) tinha dos seres humanos” (p. 29), desvalorizando a dimensão moral e ética preconizada pelo mesmo, o que resultou no empobrecimento do seu contributo e que “está intimamente relacionado com a

distância que agora separa a economia da ética (...) e que tem uma outra consequência grave: ela enfraquece o cozinhado e a relevância da teoria económica do bem-estar” (p. 29). Assim, segundo o autor, o momento que marca o afastamento entre a ética e a economia está associado à interpretação errada do contributo que Adam Smith deu à economia moderna. Seguindo esta linha de raciocínio, poderemos considerar que o falhanço da economia moderna em contribuir para um equilíbrio de assimetrias e para o desenvolvimento sustentável, poderá estar relacionado com a sua dissociação da ética e consequentemente de uma conduta responsável, a favor de uma conduta motivada pela ganância e egoísmo. Caber-nos-á agora o percurso em sentido contrário, retomando o sentido de ética e responsabilidade, que deverá nortear, não só a vida privada, mas todas as esferas incluindo os negócios, contribuindo para um verdadeiro desenvolvimento sustentável, que equilibre as assimetrias geradas.

1.4.2. Desenvolvimento de uma Cultura Ética nas Organizações

O desenvolvimento de uma cultura ética nas organizações será um passo importante para a implantação de uma cultura de responsabilidade social. Boone e Kurtz (2000) identificam quatro níveis de desenvolvimento de uma cultura ética na organização:

- Consciência ética: “A fundação de um clima ético é a consciência ética” (p. 47). Nem sempre os colaboradores conseguem identificar correctamente as questões éticas e necessitam de saber como agir nessas situações. O desenvolvimento de um código de conduta é uma forma das organizações estimularem a consciência ética, estabelecendo a forma como deverão agir os colaboradores face a dilemas éticos.
- Raciocínio Ético: Não é possível através de um código de conduta especificar uma solução para cada caso, caberá à organização proporcionar as ferramentas necessárias para responderem da melhor forma a cada situação, como por exemplo programas de formação em ética.
- Acção Ética: O código de conduta ajuda os colaboradores a identificarem questões éticas, enquanto a formação os ajuda a raciocinar em termos éticos, no entanto a organização precisa também de providenciar bases para que da teoria se passe à acção. Exemplos: Estabelecer objectivos realistas, uma vez que os objectivos que na prática são inatingíveis, levam muitas vezes os colaboradores a serem desonestos; Linha telefónica para questões éticas; Departamento ou pessoa responsável pelo aconselhamento ético.
- Liderança Ética: Os executivos deverão ser o exemplo de comportamento ético, não apenas em palavras, mas em acções, e o ideal a atingir será cada colaborador com a “responsabilidade de ser líder ético” (p. 48).

Também para Rego *et al.* (2007) os códigos de ética e a formação em ética são importantes, mas não chegam, ressaltando a importância de “uma relação de reforço mútuo” (p. 59) entre todos os intervenientes no sentido de criar uma “consciência ética sustentável” (p. 59), incentivando a integridade, a liderança exemplar e o ambiente ético. Os líderes terão um papel crucial não só na

condução desse processo, mas também através do próprio exemplo. Deverão ser criados mecanismos de comunicação que contribuam para a divulgação dos princípios éticos e mecanismos de monitorização que permitam avaliar a aderência aos mesmos, utilizando ferramentas como as “auditorias éticas, programas de formação, comités de ética, provedores de ética e administradores responsáveis pela área de ética e RSE” (p. 59).

Existem autores que argumentam que as escolas de ensino de gestão deverão assumir a sua cota parte de responsabilidade na disseminação de uma cultura pouco ética e responsável, na medida em que, em muitos casos, têm contribuído para incentivar os alunos a agir em função da maximização dos lucros, descurando os valores éticos que deverão nortear a sua conduta nos negócios (Elliot, 2004; Ghoshal, 2003, citados por Rego *et al.*, 2007).

1.4.3. Liderança Ética e Responsável

Segundo Lama e Muyzenberg (2008) o mundo actualmente enfrenta inúmeros desafios. Apesar da riqueza ter aumentado em larga escala e de beneficiarmos de grandes avanços tecnológicos, simultaneamente ainda existem milhões de pessoas que vivem na miséria, enfrentamos a iminência de catástrofes ambientais e nem os países ricos estão imunes à insegurança relativamente ao futuro. Superar estes desafios exige uma verdadeira liderança, que reconheça a “inevitabilidade da mudança, a necessidade de um sentimento de responsabilidade universal e a importância de combinar um sistema económico com valores morais. É esse o perfil do líder (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 17).

Lama e Muyzenberg (2008) alertam para a necessidade um perfil de liderança que seja ético e responsável. Nos últimos tempos são inúmeras as polémicas que envolvem líderes, não só a nível empresarial, que evidenciam uma conduta no sentido contrário. Em 2002, um dos grandes escândalos empresariais, foi protagonizado por Bernard Ebbers, “CEO² da Worldcom”, cuja reputação e idoneidade caíram por terra quando foi descoberta a “maior fraude contabilística realizada nos Estados Unidos” (Rego *et al.*, 2007, pp. 421-422).

Outro caso polémico envolveu “Kennet Lay, antigo presidente da comissão executiva da Enron”, o qual foi “condenado em 2006, pelas acusações de fraude e conspiração” (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 41). Após a condenação um dos seus funcionários declarou o seguinte: “Queremos líderes honestos que sejam decididos, criativos, optimistas e até corajosos. Mas raramente procuramos alguém com a característica mais importante de um líder: a humildade” (Lama & Muyzenberg, 2008, pp. 41-42). E vários são os gestores que ultimamente tentam disfarçar o risco de “colapso das suas empresas”, não com o intuito de lhes dar tempo para recuperarem, mas de ganharem tempo para retirarem o máximo benefício próprio (Rego *et al.*, 2007, p. 423).

² Do Inglês *Chief Executive Officer*.

Um artigo on-line publicado, recentemente, com o título “Alguns CEO são psicopatas bem sucedidos” (Oliveira, 2011), revela os resultados de uma investigação efectuada pelo jornalista e escritor, Jon Ronson, no sentido de descobrir o que leva pessoas normais a transformarem-se em psicopatas. O mesmo conclui que alguns dos CEO mais bem sucessivos, têm comportamentos psicopatas. Segundo Robert Hare (citado por Oliveira, 2011), “criador do teste de psicopatia” (para. 5), que serviu de base de trabalho a Ronson, alguns dos atributos dos líderes bem sucedidos, como frieza ao lidar com situações de pressão, o “charme superficial”, a “ausência de remorso”, “ludibriar e manipular” (para. 8), são também comuns aos psicopatas. Robert Hare (citado por Oliveira, 2011) concluiu que o clima organizacional é cada vez mais convidativo para este tipo de personalidades, principalmente em momentos de mudança, em que são aplicadas medidas drásticas e impopulares, como os despedimentos nas operações de reestruturação, uma vez que o psicopata não tem dificuldades em lidar com os impactos negativos e tem cobertura para agir livremente, sem ser responsabilizado. O lado menos negativo, é que a genética parece influenciar apenas 50% da personalidade, que é igualmente moldada pela cultura de acolhimento, ou seja, através de uma mudança dos paradigmas e valores culturais será possível influenciar e alterar esses comportamentos (Oliveira, 2011).

O artigo em referência evidencia a importância da cultura organizacional, a qual deverá valorizar a liderança ética e responsável. O ambiente organizacional tem sido propício a condutas pouco abonatórias, para o que muito contribui a ausência de responsabilização. Para Lama e Muyzenberg (2008) “a menos que os líderes de topo escolham a via adequada, os líderes em todos os níveis inferiores da organização não podem seguir, nem seguem o rumo certo” (p. 26). Referem ainda que os líderes empresariais deverão exercer uma “disciplina ética”, exemplificando com os conselhos dados por um soberano bem sucedido na governação do seu reino: “A melhor maneira que um governante tem de conduzir o seu país é, em primeiro lugar, conduzir-se a si próprio” (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 47), referindo-se à contenção que os governantes deverão ter relativamente ao desejo de serem ricos e admirados. Se as suas acções não forem norteadas por uma disciplina ética de contenção moral, acabarão por trazer problemas ao reino.

Os autores argumentam que muitos gestores são seduzidos pela “ânsia de poder, riqueza ou fama” (p. 129) que os poderá levar a condutas menos apropriadas, pelo que deverão disciplinar a sua actuação de acordo com padrões éticos. Criticam ainda o sistema instituído que favorece este tipo de situações ao permitir que gestores ganhem milhões enquanto os seus trabalhadores não recebem o suficiente para terem acesso a um nível de vida decente (Lama & Muyzenberg, 2008). Necessitamos de promover e valorizar uma liderança ética e socialmente responsável, que seja o motor de mudança dos padrões vigentes, que contribuíram para a situação de instabilidade presente, colocando em causa a sustentabilidade futura. Uma liderança ética e socialmente responsável será determinante para que a responsabilidade social se possa enraizar na cultura organizacional.

1.5. O Percurso para a Responsabilidade Social Empresarial

O investimento na RSE não deverá ser apenas uma estratégia temporária que pode trazer vantagens competitivas para as empresas, mas um compromisso sério, e uma jornada que se percorrerá passo por passo. Neste capítulo abordam-se as fases do processo de aprendizagem e incorporação da responsabilidade social e uma ferramenta que poderá ser utilizada na facilitação dessa aprendizagem de acordo com a perspectiva de Zadek (2004). Naturalmente, o percurso para a RSE não estará isento de boas intenções que acabam por gerar maus resultados, assim, pretende-se também apresentar alguns dos argumentos frequentemente referenciados contra a RSE, bem como um modelo que clarifica algumas das incongruências na adopção da RSE, com o intuito de se identificar vulnerabilidades que devam ser consideradas no processo de adopção da RSE.

1.5.1. Fases e Ferramentas da Aprendizagem Organizacional para a RSE

Segundo Zadek (2004), as organizações não se tornam modelos de cidadania de um dia para o outro. O autor analisou as melhores práticas no processo de transformação, que considera necessário, para que as empresas se tornem socialmente responsáveis. Um dos exemplos que refere é o da *Nike*, que inicialmente adoptou uma posição defensiva, quando confrontada com fortes protestos relativamente às condições de trabalho dos seus fornecedores, posição que posteriormente modificou, quando percebeu que estaria em causa a sua reputação, transformando-se progressivamente num exemplo de boas práticas. O autor apresenta as fases da aprendizagem organizacional no percurso para a responsabilidade social, e uma ferramenta de aprendizagem social:

a) Fases da Aprendizagem Organizacional para a Responsabilidade Social

Zadek (2004) propõem que as empresas avancem do propósito de protegerem a sua reputação, para o de “reinventarem o seu negócio de forma a que faça verdadeira diferença para a sociedade” (p. 1). Identifica cinco fases no processo complexo e longo de metamorfose para a responsabilidade social:

Defensiva - “Não é nossa função consertar isso” (p. 3): Nesta fase a organização é confrontada com pressões e protestos inesperados, reagindo de forma defensiva, negando o problema e a responsabilidade.

Concordante - “Bem, fazemos apenas o que temos que fazer” (p. 3): A organização acede em fazer o que entende que deve ser feito, mas não o que não concorda. Com esta posição pretende salvaguardar-se dos riscos inerentes à perda de reputação e de eventuais litígios.

Gerencial - “É o negócio, estúpido” (p. 3): A organização compreende que a questão em causa é bem mais complexa do que o esperado, e não será resolvida apenas com uma simples concordância, ou uma estratégia de comunicação pública. Encarrega os seus gestores de encontrarem soluções e de incluírem práticas de responsabilidade nas actividades desenvolvidas.

Estratégica - “Dá-nos uma margem competitiva” (p. 3): A organização integra a responsabilidade social nas estratégias de negócio, prevendo ganhar uma vantagem competitiva, que lhe trará retornos positivos a médio longo prazo.

Civil - “Temos que nos assegurar que todos o fazem” (p. 3): Por último, as organizações promovem colectivamente iniciativas destinadas a responderem às expectativas da sociedade. Esta abordagem pode também ser considerada como estratégica.

b) Ferramenta de Aprendizagem Social

Zadek (2004) alerta para o facto de a sociedade estar cada vez mais atenta e consciente. Há pouco tempo atrás o tabaco não era considerado pernicioso para a saúde e também não eram exigidas responsabilidades às organizações que produzem alimentos que não são considerados saudáveis. Novas demandas estarão por vir, e a vantagem estará em “conseguir prever e responder de forma credível perante a mudança da consciência da sociedade relativamente a determinados assuntos” (Zadek, 2004, p. 4). O autor propõe uma ferramenta (Figura 5), que permite às empresas perceberem onde se posicionam, e onde se posiciona a concorrência, em relação às questões sociais emergentes, de forma a desenvolverem estratégias de resposta adequadas.

A ferramenta relaciona as fases da aprendizagem organizacional com assuntos sociais. Quando emergem novas questões sociais existe uma tendência para as empresas reagirem de forma defensiva. Há medida que a questão em causa começa a ganhar maturidade, a empresa deve evitar a zona de risco e aproveitar as vantagens que pode retirar.

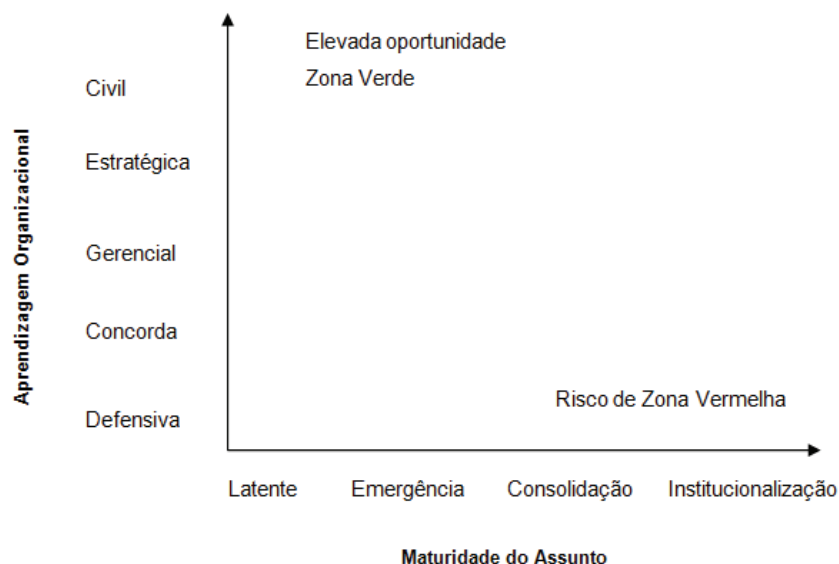


Figura 4. Ferramenta de aprendizagem organizacional.

Fonte: Adaptado de Zadek (2004, p. 4).

O contributo de Zadek (2004) é importante, na medida em que as empresas devem estar conscientes que a responsabilidade social é um percurso evolutivo, e será mais fácil de percorrer se tiveram a percepção de onde estão e onde querem estar, beneficiando das informações recolhidas através da aprendizagem de quem já o percorreu. Talvez faça sentido acrescentar uma nova fase no percurso para a responsabilidade social, a fase “consciencial”, na qual a empresa aprende a estar consciente da inevitabilidade das mudanças e a intuir as mesmas, antecipando as adequadas respostas sociais.

1.5.2. Incongruências da Responsabilidade Social Empresarial

Se não faltam argumentos a favor da RSE, também não faltam argumentos a desfavor. Considerando que a RSE é hoje uma questão inevitável para muitas organizações, e principalmente para aquelas que pela sua dimensão têm um impacto maior na comunidade, será de bom senso ter em consideração os argumentos contra, para perceber quais são as vulnerabilidades que deverão ser melhoradas.

Assim, contra a responsabilidade social alguns argumentam que os custos das iniciativas sociais são demasiado elevados e que estas não produzem benefícios suficientes para os compensar, o que se poderá reflectir no aumento dos preços dos produtos e serviços ou na impossibilidade de a empresa continuar a laborar (Davis, 1973).

Outros argumentam que o negócio não está preparado para corresponder às necessidades sociais, uma vez que os gestores têm uma visão meramente económica e não terão a sensibilidade e capacidades necessárias para responder adequadamente às questões sociais (Davis, 1973). Este argumento é de certa forma uma visão limitadora das capacidades que os gestores deverão ter, entre elas a de adaptação e de flexibilidade perante ambientes de mudança e novas exigências na forma de actuar. No entanto, essa vulnerabilidade poderá ser minorada e até resultar numa vantagem ao se incentivar a educação e formação para uma gestão e liderança ética e socialmente responsáveis.

Outros argumentam ainda que a RSE se transformou numa moda, sendo difícil encontrar uma empresa multinacional que a não refira, e ao mesmo tempo transformou-se num negócio e uma nova profissão, com o aparecimento de consultores, auditores, executivos e departamentos de RSE. Mas, apesar de tanto movimento, para a generalidade das empresas a RSE não passará de um “*tratamento de cosmética*” (The Economist, 2005a, p. 10).

Será certo que muitas empresas adoptam a RSE unicamente para não perderem vantagens competitivas, utilizando-a apenas como operação de “cosmética”. Porém, fará sentido que a adopção da RSE traga vantagens, não a curto prazo, mas sim num compromisso de médio e longo prazo. Além de que as empresas ao adoptarem a RSE, colocam-se numa posição de compromisso implícito com os *stakeholders*, que poderá ser penalizador se não corresponderem de acordo com a imagem que tentam transmitir.

Um artigo publicado pela revista *The Economist* (2005b), intitulado “A união de executivos preocupados”, questiona se realmente as actividades e investimentos que as empresas realizam em prol da RSE merecem ser “dignificadas” com esse termo. Se por um lado existem gestores que efectivamente estão preocupados em operar de forma conscienciosa e responsável, haverá outros que apenas se aproveitam da boa imagem que atraem ao investirem em práticas socialmente responsáveis, e outros ainda que a consideram como um desafio às suas capacidades. Não obstante os argumentos e motivações relativamente às responsabilidades do negócio, considerando apenas os resultados, podem colocar-se duas questões relativamente à “cidadania corporativa esclarecida. Será que melhora a rentabilidade da empresa a longo prazo? E faz avançar o bem público mais amplo?” (The Economist, 2005b, para. 7)

A fim de responder a estas duas questões apresentam-se as quatro variedades da RSE (Figura 6) e a respectiva interpretação de acordo com a perspectiva do The Economist (2005b):

	Aumenta o bem-estar social	Diminui o bem-estar social
Aumenta os lucros	Boa Gestão	RSE Perniciosa
Diminui os lucros	Virtude Emprestada	RSE Ilusória

Figura 5. Quatro variedades de RSE.

Fonte: Adaptado de The Economist (2005b).

Boa Gestão: Aumenta os lucros e o bem-estar social. Refere-se aos gestores que conseguem gerir de forma rentável os seus negócios, aumentando os lucros e ao mesmo tempo contribuem para o aumento do bem-estar social. Encaixam-se na designação de “Boa Gestão”, que será mais adequada do que o termo “Responsabilidade Social Corporativa”. Exemplos de práticas que podem ser incluídas neste conceito: iniciativas que melhoram a imagem da empresa junto da comunidade, ao demonstrarem a forma honesta como actuam; apoio ao voluntariado dos colaboradores, apoiando causas sociais, e conseguindo desta forma criar uma imagem corporativa que lhes permite captar, reter e motivar os melhores talentos.

Virtude Emprestada: Diminui os lucros e aumenta o bem-estar social. Um bom exemplo são os donativos para apoiar as vítimas de tsunamis. Não se pode dizer que o negócio não possa beneficiar com este tipo de filantropia. Alguns gestores consideram que o patrocínio de actividades de desporto ou artísticas funcionam como publicidade. Negócios como o do tabaco, óleos ou produtos farmacêuticos, utilizam os donativos como forma de melhorarem a sua imagem junto do público. Mas de uma forma geral os benefícios que as empresas poderão obter serão muito reduzidos.

Segundo o The Economist (2005b), pode-se questionar o que há de errado pelo facto de a empresa querer contribuir com donativos para o bem-estar social. A resposta é que não pode ser considerado filantropia, quando a caridade é efectuada com o dinheiro dos outros, neste caso dos investidores, o que não é muito ético. “Quando Robin Hood roubava aos ricos para dar aos pobres, ainda assim ele roubava” (The Economist, 2005b, para. 17). Os investidores esperam que o seu dinheiro seja bem aplicado, seria adequado primeiro questionar. Bill Gates é um bom exemplo de filantropia, já que as suas acções de caridades são efectuadas através da sua riqueza pessoal.

RSE Perniciosa: Aumenta os lucros e diminui o bem-estar social. Por norma o aumento dos lucros acaba por levar ao aumento do bem-estar social. Existem, no entanto, excepções, como é o caso das multinacionais que abandonam os seus negócios em países como Índia ou Bangladesh, submetendo-se à pressão das ONG’s que rejeitam as práticas laborais desses países. Acabam por prejudicar os trabalhadores, uma vez que as condições de trabalho nas multinacionais, apesar de não serem as adequadas, serão certamente melhores do que as condições de trabalho locais. Neste caso é bom para o negócio porque melhoram a imagem da empresa e em consequência os lucros, mas é mau para o bem-estar social desses trabalhadores e respectivas comunidades.

RSE Ilusória: Muitas práticas de RSE encaixam-se neste contexto, já que diminuem os lucros e o bem-estar social. Considerando por exemplo a moda da reciclagem, que em certos casos pode ser considerada boa gestão, na medida em que aumenta lucros e benefícios sociais. No entanto reciclar implica custos, que podem ser consideráveis, e no caso de estes superarem os benefícios, existe redução de lucros e por arrasto acabam por diminuir também o bem-estar social. A melhor forma de regular estas situações é simplesmente deixar que os mercados actuem, e naturalmente se encarregarão de seleccionar as boas práticas.

Segundo Rego *et al.* (2007):

O modelo exposto, embora muito simples, ajuda a compreender que as empresas devem atender aos dois objectivos. Caso contrário, incorrem em vários riscos, designadamente (1) o de hipotecarem o seu futuro, perdendo assim a possibilidade de prosseguir o bem comum; (2) o de aplicarem indevidamente os recursos destinados a bens sociais. Uma das questões que sempre se coloca é a de saber o que prevalece quando os dois objectivos são incompatíveis. Os maiores paladinos da RSE tendem a optar pelo bem-estar social. Os paladinos do mercado livre e do direito de propriedade tendem a escolher os lucros (p. 120).

Do modelo apresentado, resulta de forma clara que o investimento em responsabilidade social poderá levar à escolha de práticas inadequadas, que poderão contribuir para a diminuição dos lucros e do bem-estar social. As duas dimensões, social e económica, deverão ser parceiras, adoptando-se práticas que proporcionem uma evolução positiva de ambas, evitando as

incongruências na medida em que for possível, e quando o não for, minimizando os efeitos menos positivos.

1.6. A Responsabilidade Social Empresarial e o Desempenho Económico-Financeiro

1.6.1. Teorias sobre a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e o Desempenho Económico-Financeiro

Aparentemente parece fácil associar à RSE benefícios que poderão repercutir-se de alguma forma no desempenho económico-financeiro. Alguns dos benefícios frequentemente associados à RSE (Heal, 2004; Tsoutsoura, 2004), são:

- Redução dos risco associado à gestão empresarial e conflitos entre sociedade e empresas, nomeadamente no que se refere a aspectos ambientais e sociais;
- Redução dos desperdícios e dos custos operacionais, resultante de uma gestão mais eficiente dos recursos e processos;
- Melhoria nas relações com as entidades reguladoras, evitando a implementação de regulamentação restritiva que implicaria custos acrescidos;
- Melhoria da imagem e reputação das empresas, o que pode facilitar o acesso a capital e a parcerias de negócio;
- Melhoria das relações humanas e da produtividade dos recursos humanos, e também a capacidade de atrair e reter os melhores recursos humanos, já que as pessoas procuram trabalhar para empresas das quais se possam orgulhar;
- Diminuição do custo do capital, através do investimento socialmente responsável.

Apesar desta aparente facilidade em percepcionar que os benefícios referidos poderão trazer vantagens económicas e financeiras, a verdade é que não existe uma teoria válida e consensual que explique a possível relação entre a RSE e desempenho económico-financeiro. A fim de se investigar a possível relação entre as duas dimensões, torna-se necessário compreender as teorias que poderão explicar essa relação.

Diversos autores referem que a teoria dos *stakeholders* poderá explicar essa associação. A empresa que procura corresponder às expectativas dos *stakeholders*, estará a promover o seu negócio, o que poderá contribuir para um melhor desempenho económico-financeiro (Maignan *et al.*, 1999). Para Wood e Jones (1995) a teoria dos *stakeholders* é a chave que permite um entendimento mais claro da relação entre empresa e sociedade, e é a base para discernir as associações com diferentes indicadores do desempenho financeiro. Também para Taborda (2007) “conceber uma organização como uma constelação de contratos com os diversos *stakeholders* é um ponto de partida fundamental para a compreensão da relação entre a *performance social* e a *performance económico-financeira*” (p. 47).

Wood e Jones (1995) analisaram diversos estudos que procuraram estabelecer correlações entre o desempenho social e o desempenho económico-financeiro, e que segundo os autores obtiveram

resultados pouco conclusivos. Os autores argumentaram que existiria muita confusão relativamente ao conceito de desempenho social empresarial, e que muitos dos estudos tiveram por base um conceito que não incluía os interesses dos diversos *stakeholders*, mas interesses mais restritos, como o dos investidores. Segundo os autores alguns estudos utilizaram variáveis com pouca relação teórica, como é o caso dos donativos das empresas para acções de caridade e a rentabilidade financeira. Concluíram pela ambiguidade em se relacionar desempenho social e desempenho económico, uma vez que à data (1995) não existiria uma teoria elucidativa sobre a forma como ambas se deveriam relacionar, e também não existiria uma forma de medição válida para o desempenho social empresarial. Consideraram que um passo decisivo seria a consideração da *"importância dos stakeholders no desempenho social empresarial"* (Wood & Jones, 1995, p. 261).

Também Waddock e Graves (1997) sugeriram que a definição do desempenho social empresarial deveria ser revista de forma a estar em consonância com o relacionamento com os *stakeholders*. Consideraram que caso o desempenho social fosse definido de forma a abranger as relações com os *stakeholders*, então as actividades de RSE, já não seriam consideradas como discricionárias, mas sim como estratégicas, podendo daí resultar benefícios, principalmente se essas actividades melhorarem o relacionamento com os principais *stakeholders*.

Outros autores como Marques e Teixeira (2008), analisaram a relação entre o poder dos *stakeholders* e o desempenho social. Concluíram pela existência de uma relação positiva, ou seja, num contexto em que os *stakeholders* têm um papel importante para as empresas e estas acedem a atender às suas exigências, o poder dos *stakeholders* tenderá a estar positivamente relacionado com o desempenho social. No caso de os *stakeholders* deterem um poder baixo, alegam que não será de esperar a existência de uma relação positiva. Os autores alegam, também, pela análise de diversos estudos, que na maioria a teoria dos *stakeholders* é aquela que explica a relação positiva entre desempenho social e desempenho económico-financeiro.

Segundo a visão moderna da teoria dos *stakeholders*, existe uma tensão entre custos explícitos (por exemplo, relativos às exigências dos accionistas e investidores) e custos implícitos (por exemplo, custos com a qualidade do serviço e custos ambientais), e se a empresa negligenciar os compromissos implícitos, poderá incorrer em custos explícitos, que resultarão numa desvantagem competitiva (Balabanis, Phillips & Lyall, 1998; Waddock & Graves, 1997).

Nesta linha de visão, Jones (1995) propôs a "Teoria Instrumental dos *Stakeholders*" que se foca nos contratos implícitos entre as empresas e os seus *stakeholders*, e segundo a qual as empresas ganharão vantagens competitivas se o relacionamento com os seus *stakeholders* se basear na confiança mútua e na cooperação, evitando os custos do oportunismo. O autor considera que embora as empresas possam, tentar melhorar a sua reputação publicitando ou dando visibilidade aos seus actos altruístas e generosos, esses actos, por si só, não serão a base de uma boa reputação. Argumenta que uma boa reputação será o resultado de um esforço para evitar comportamentos que coloquem em causa a confiança conquistada. Para Jones (1995), a Teoria

Instrumental dos *Stakeholders* pode explicar a relação entre desempenho social e desempenho económico-financeiro, já que algumas formas de desempenho social visarão estabelecer um relacionamento com os *stakeholders* baseado na confiança e na cooperação, e portanto, deverão estar positivamente relacionadas com o desempenho económico-financeiro. O autor defende que o desempenho social deverá ser definido, não em termos de um determinado comportamento, mas sim através de um relacionamento contratual.

A teoria da legitimidade também poderá ajudar a explicar a relação entre RSE e desempenho económico-financeiro. Segundo Branco e Rodrigues (2008) a teoria da legitimidade foca-se na perspectiva da legitimidade social, ou seja, na aceitação por parte da empresa do ambiente social em que opera, o que a leva a comportar-se de forma a considerar as expectativas de todos os constituintes desse ambiente. Segundo esta teoria o sucesso e a sobrevivência das empresas depende do interface com o meio em que operam, e a RSE é considerada um instrumento importante, que permite às empresas obterem aceitação social e legitimarem o seu comportamento (Branco & Rodrigues, 2008). As empresas, ao agirem de forma socialmente responsável, estarão a legitimar o seu comportamento perante o meio em que operarem, e nomeadamente os seus *stakeholders*, o que lhes permitirá continuar a sua actividade, contribuindo, de forma indirecta, para um bom desempenho económico-financeiro.

Outra hipótese que poderá explicar a relação entre desempenho social e desempenho económico-financeiro, é a hipótese da disponibilidade de recursos, que defende que o desempenho económico-financeiro influencia o desempenho social. Assim, as empresas implementam práticas de RSE quando têm disponibilidade de recursos para tal (Marques & Teixeira, 2008). Segundo Waddock e Graves (1997), níveis elevados de desempenho financeiro podem providenciar os recursos necessários para a adopção de práticas de RSE. Também Ullmann (1985, citado por Balabanis *et al.*, 1998), refere que em períodos de menor rentabilidade económica, as empresas terão outras prioridades que não o investimento em RSE, o que poderá sugerir que um desempenho financeiro satisfatório, pode ter uma influência positiva no comprometimento futuro com práticas de responsabilidade social.

Poddi & Vergalli (2009) no estudo que realizaram concluíram que o número de empresas socialmente responsáveis aumentou consideravelmente no período compreendido entre 1999 e 2003, especialmente nos EUA e na União Europeia, duas das zonas geográficas mais desenvolvidas. Esta constatação levou os autores a considerarem o desenvolvimento económico como crucial para o desenvolvimento da consciência ética e consequentemente da responsabilidade social.

A hipótese de a disponibilidade de recursos influenciar positivamente o investimento em RSE é aceitável, no entanto fica a dúvida se essa influência é apenas num sentido ou em ambos os sentidos, isto é, se a RSE também pode proporcionar maior disponibilidade de recursos. Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003), sugerem que o desempenho social e o desempenho financeiro se influenciam mutuamente, através de um “ciclo virtuoso” (p. 424), já que as empresas com bom

desempenho financeiro investem mais no desempenho social porque o podem fazer, mas ao mesmo tempo o desempenho social também as ajuda a aumentar o seu sucesso financeiro.

No entanto existem empresas que investem na RSE apesar desse investimento, a curto prazo, implicar a diminuição da disponibilidade de recursos. Mackey e Mackey (2007) propuseram um modelo explicativo das condições que levam as empresas a investir na RSE, mesmo que esses investimentos sejam dispendiosos e reduzam o valor presente dos seus *cash flows* (dividendos e, ou, mais valias). O modelo partiu do pressuposto que as empresas se focalizavam na maximização do valor de mercado e procurou analisar as consequências, sobre esse valor de mercado, relativamente ao investimento em actividades de RSE que reduziam o valor presente dos *cash flows*.

De acordo com o modelo de Mackey e Mackey (2007) se a procura por oportunidades de investimento socialmente responsável, por parte dos investidores, é superior à oferta, então esses investimentos poderão gerar valor económico para as empresas. Pelo contrário, se a procura e a oferta não são favoráveis, o investimento em actividades de RSE poderá reduzir o valor de mercado das empresas. Os autores concluíram que, somente analisando as condições que proporcionam os investimentos na RSE e as condições que os exigem, aquando das tomadas de decisão, é que se poderá entender a relação entre a estratégia de RSE adoptada e o desempenho relativamente ao valor de mercado. Segundo A. Mackey e T. Mackey (2007) uma das implicações do modelo é a necessidade de estimação das oportunidades de investimento em RSE e das exigências relativamente à RSE.

O modelo exposto se, adaptado à perspectiva dos *stakeholders*, e não apenas dos investidores, poderá acrescentar outra explicação para o comportamento das empresas relativamente à RSE. Na medida em que as empresas têm, cada vez mais, uma relação de interdependência com os seus *stakeholders*, e estão, cada vez mais, dispostas a satisfazer as necessidades dos seus principais *stakeholders*, com o intuito de aumentarem os seus resultados, ou pelo menos de os não verem diminuir. E tendo em conta que, cada vez mais, os *stakeholders* apresentam demandas ao nível social, será estrategicamente inteligente adoptarem a RSE. Assim, poderão ser as exigências dos *stakeholders* que criam as oportunidades de actuação e investimento na RSE, podendo contribuir para um bom desempenho social, a par de um bom desempenho económico-financeiro, na medida em que essas exigências sejam satisfeitas da melhor forma.

Num outro ângulo de visão, Heal (2004) defende que a RSE terá um papel importante a desempenhar quando o mercado falha relativamente à sociedade, designadamente em duas situações: (1) quando os custos económicos privados não estão alinhados com os custos sociais, ou seja, o que é mais rentável para as empresas não é o melhor para o bem-estar da sociedade; (2) ou quando existem fortes desentendimentos relativamente ao que é percepcionado como equitativo pelas empresas e pela sociedade. Nestas duas situações a RSE poderá ser utilizada para produzir o bem-estar social. Caso contrário, se não existirem desentendimentos entre mercado e sociedade, a RSE terá, segundo o autor, pouco a acrescentar.

De acordo com a perspectiva de Heal (2004) no caso de actuação das empresas gerar desequilíbrios ou desentendimentos relativamente ao bem-estar social, a RSE poderá ser relevante para colmatar essas falhas, e nesse sentido poderemos acrescentar que faz sentido que possa gerar benefícios económicos para o mercado e a sociedade. A hipótese da não existência de desentendimentos entre mercado e sociedade, não será muito comum no contexto actual. Também neste caso os *stakeholders* poderão ter um papel importante neste contexto, na medida em que são eles, na maioria das vezes, que apontam essas falhas e exigem que as empresas assumam responsabilidades.

Não obstante os argumentos referidos, que elucidam a possível relação positiva entre RSE e desempenho económico-financeiro. Também será importante perceber os argumentos que poderão explicar a possível relação negativa. Marques e Teixeira (2008) referem que a hipótese de troca e a hipótese do oportunismo poderão explicar a relação negativa entre desempenho social e desempenho económico-financeiro: a primeira sugere que o investimento em RSE conduzirá a um aumento de custos e à perda de vantagens competitivas; a segunda sugere que, quando as empresas têm resultados positivos, tendem a aumentar esses resultados, no curto prazo, através da diminuição dos investimentos sociais, e quando os resultados são negativos, tendem a aumentar os custos, investindo em práticas sociais, atribuindo os maus resultados a esses investimentos.

Dos argumentos expostos parece que a Teoria dos *stakeholders* será aquela que reunirá melhores condições para explicar a relação entre RSE e desempenho económico-financeiro. Seja pela importância e poder que os *stakeholders* detêm sobre as empresas. Seja pela necessidade de as empresas estabelecerem com os *stakeholders* um relacionamento baseado na confiança mútua e na cooperação, ou seja pelas oportunidades que os *stakeholders* criam ao exigirem que as empresas tenham uma actuação socialmente mais responsável, que considere o bem-estar da sociedade.

1.6.2. Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial

A mensuração da RSE é uma questão que também não é consensual e vários são os métodos adoptados, já que não existe nenhuma medida universal considerada válida para esse efeito. McGuire et al. (1998, citado por Balabanis et al., 1998) referem os três critérios que consideraram como os mais utilizados na mensuração da RSE: (1) avaliação de peritos; (2) análise dos relatórios anuais e outros documentos empresariais; (3) análise do desempenho do controlo da poluição.

Para Balabanis et al. (1998) qualquer um dos critérios referidos tem limitações: A avaliação dos peritos está dependente da informação que lhes é disponibilizada; a análise dos relatórios anuais e outros documentos produzidos pela própria empresa pode ser questionado na medida em que se baseia apenas no que a empresa transmite; a medida de controlo da poluição está limitada ao

sector da indústria, onde a poluição é um aspecto com maior relevância. Os autores também efectuaram uma investigação sobre a relação entre o desempenho social e o desempenho financeiro, tendo utilizado os índices de RSE produzidos pela Organização Britânica de investigação e interesse público *New Consumer Group* (NCG³). Os autores consideraram-na como credível, uma vez que foram utilizadas diferentes fontes de informação (nomeadamente as próprias empresas, associações de comércio, directórios e bases de dados de negócios, empresas de investigação e de relações públicas, grupos de interesse nacionais e internacionais, entre outras). Acrescentam que em alguns casos essa recolha foi efectuada a partir de 20 fontes diferentes, com intuito de serem minimizados os riscos de mensuração. Referem ainda que a mensuração da RSE pela NCG incluiu a avaliação do desempenho da RSE e a avaliação da divulgação da RSE.

Outros autores (Griffin & Mahon, 1997; Waddock & Graves, 1997; McWilliams & Siegel, 2000;), utilizaram, para a mensuração da RSE, informação disponibilizada pela agência de *rating Kinder, Lydenberg, Domini* (KLD). A KLD desde Maio de 1991 que recolhe informações relativas ao desempenho social empresarial, proporcionando índices de avaliação para investidores que desejem incorporar a RSE nas suas decisões de investimento (McWilliams & Siegel, 2000). O índice desenvolvido pela KLD engloba oito dimensões: relacionamento com a comunidade; relacionamento com os funcionários; ambiente; produtos; tratamento das mulheres e minorias; contratos militares; poder nuclear; e envolvimento na África do Sul (Griffin & Mahon, 1997). Para Waddock e Graves (1997) a avaliação da KLD proporciona uma abordagem diversificada relativamente aos atributos do desempenho social e destacam a ênfase de alguns atributos no relacionamento com os *stakeholders*. Wood e Jones (1997), consideraram que o índice KLD, seria o melhor índice de mensuração disponível, apesar de lhe reconhecerem limitações.

Outro dos índices frequentemente utilizado nas investigações é o índice de reputação da *Fortune* (Griffin & Mahon, 1997; Stanwick & Stanwick, 1998). O índice da *Fortune* avalia as dez maiores empresas em cada sector de actividade, de acordo com oito atributos relacionados com a reputação (Griffin & Mahon, 1997). Alguns desses atributos avaliam a qualidade da gestão, qualidade do produto, inovação, capacidade para reter talentos, responsabilidade para com a comunidade e ambiente (Wood & Jones, 1997).

De acordo com Orlitzky *et al.* (2003), os índices de mensuração do desempenho social, baseados na reputação (por exemplo o de Moskowitz ou da *Fortune*), apresentam uma correlação mais elevada com o desempenho financeiro, relativamente a outros indicadores baseados na divulgação da RSE, ou em auditorias sociais, ou nos princípios e valores de responsabilidade social inerentes à cultura da empresa. No entanto, para Wood e Jones (1997) o índice de reputação da *Fortune* é uma medida de mensuração questionável, já que avaliação se baseia nas opiniões de executivos seniores, directores e analistas financeiros, e o atributo normalmente mais valorizado é a qualidade da gestão, o que leva a que as empresas possam ter um índice de

³ Do Inglês *New Consumer Group*.

reputação elevado, e uma actuação deficiente em determinadas áreas relacionadas com o desempenho social. Também consideraram questionável o índice de Moskowitz, uma vez que representa a avaliação de uma só pessoa sobre o desempenho social da empresa.

Para Waddock e Graves (1997) muitas das medidas utilizadas para a mensuração do desempenho social empresarial, ou são unidimensionais (como por exemplo a divulgação social e os investimentos no controle da poluição), e não reflectem todos os aspectos da RSE, ou são difíceis de aplicar, de uma forma consistente, à diversidade de indústrias e empresas. Apontam a problemática da mensuração do desempenho social como uma das principais razões para a incerteza dos resultados obtidos em diversos estudos que analisaram a relação entre o desempenho social e o desempenho económico-financeiro.

Também Taborda (2007) refere a “multiplicidade de critérios de avaliação da *performance* social” (p. 43) como um dos motivos para as relações contraditórias evidenciadas pela literatura entre a *performance* social e o desempenho económico-financeiro. O autor alega que o facto de o conceito de *performance* social ser multidimensional, leva a que apenas alguns aspectos sejam considerados, contribuindo para as incongruências dos resultados.

Outra das limitações ao estudo da relação entre o desempenho da RSE e o desempenho económico-financeiro, apontada por Balabanis *et al.* (1998), refere-se à falta sistemática de índices de mensuração da RSE.

As dificuldades e limitações expostas, referidas na literatura anglo-saxónica, são extensíveis a estudos efectuados em outros países. Szekeley e Knirsch (2005) analisaram as medidas de mensuração da sustentabilidade - na óptica do equilíbrio entre os objectivos económicos, sociais e ambientais - utilizadas por grandes empresas alemãs. Os autores referem que diferentes métodos foram utilizados e que muitas empresas adoptaram as linhas orientadoras do GRI, diferindo no entanto relativamente aos aspectos que escolheram mensurar e reportar. Concluíram que a adopção das linhas orientadoras do GRI constitui um bom começo, mas que o GRI será mais um exercício que permitirá às empresas melhorar a sua imagem, mas não um compromisso sério, assente numa liderança visionária que promova as mudanças estruturais que, segundo Szekeley e Knirsch (2005), serão necessárias para que as empresas se tornem mais sustentáveis.

Também Leite e Rebelo (2010) efectuaram um estudo com o intuito de caracterizarem as práticas de RSE no contexto português, através da análise da implementação da RSE em oito grandes empresas portuguesas. Utilizaram cinco critérios na escolha das empresas socialmente responsáveis: (1) certificação pela norma SA 8000; (2) os dois *rankings* das melhores empresas para trabalhar em Portugal, do *Great Place to Work* e da *Heidrick & Struggles*; (3) o *Accountability Rating* Portugal; (4) a presença no DJSGI; (5) o facto de terem sido premiadas pelo Prémio Cidadania das Empresas e das Organizações ou pelo “Top Ten” da RSE. Referem também as dificuldades que encontraram na quantificação e mensuração das práticas socialmente responsáveis e alertam para a necessidade de se construírem modelos de mensuração que

sirvam não só para as empresas portuguesas quantificarem os seus projectos, mas também para se poderem seleccionar as melhores práticas de acordo com a sustentabilidade e as expectativas dos *stakeholders*.

1.6.3. Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro

Na mensuração do desempenho económico-financeiro, no âmbito das investigações que procuram estudar o relacionamento entre RSE e desempenho económico-financeiro, são normalmente utilizadas medidas de mensuração baseadas em indicadores contabilísticos e indicadores de mercado:

- Indicadores contabilísticos frequentemente utilizados: Rendibilidade dos capitais próprios, Rendibilidade dos capitais investidos, Rendibilidade das vendas e Rendibilidade do activo (e.g., Pava & Krausz, 1996; Griffin & Mahon, 1997; Waddock & Graves, 1997; Balabanis *et al.*, 1998; Orlitzky *et al.*, 2003; Tsoutsoura, 2004;).
- Indicadores de mercado frequentemente utilizados: Retorno de mercado; *Price Earning Ratio*; Market to Book Value; *Beta*; *Excess Market Valuation* (e.g., Pava & Krausz, 1996; Balabanis *et al.*, 1998; Orlitzky *et al.*, 2003; Poddi & Vergalli, 2009).

Balabanis *et al.* (1998), no estudo que realizaram, concluíram que a divulgação da RSE terá um impacto mais positivo nos indicadores contabilísticos de desempenho financeiro, do que nos indicadores do mercado de capitais, que registaram várias correlações negativas, sugerindo que o mercado de capitais parece indiferente às empresas socialmente responsáveis. No entanto outros autores, como Orlitzky *et al.* (2003), sugerem o oposto, nomeadamente que o mercado de capitais não penaliza as empresas que adoptam a RSE. Mas também estes autores concluíram, pelos resultados do estudo que efectuaram, que o desempenho social parece estar mais associado aos indicadores contabilísticos (rendibilidade do activo e rendibilidade dos capitais próprios) do que aos indicadores de mercado (retorno de mercado e crescimento das vendas).

Mackey e Mackey (2007) referem que as medidas de mensuração baseadas no mercado serão mais apropriadas do que as contabilísticas, na medida em que a generalidade dos estudos tende a avaliar em que medida as actividades de RSE podem aumentar ou diminuir os lucros dos investidores. Por seu lado, Griffin e Mahon (1997) evitaram a utilização de medidas de mensuração baseadas no mercado por considerarem que estas poderão avaliar outros resultados para além dos financeiros.

1.6.4. Desempenho Social Empresarial e Desempenho Económico-Financeiro: Investigações e resultados

Diferentes investigações têm sido realizadas, com o intuito de verificarem a existência de relações entre a RSE e o desempenho económico-financeiro. Diversos autores (Wood & Jones, 1995; Pava & Krausz, 1996; Griffin & Mahon, 1997; Waddock & Graves, 1997; Balabanis *et al.*, 1998; Stanwick

& Stanwick, 1998; Maignan *et al.*, 1999; McWilliams & Siegel, 2000; Tsoutsoura, 2004; Macedo, Sousa, Sousa & Cípola, 2007; Poddi & Vergalli, 2009;), referem que os resultados obtidos são divergentes. Enquanto alguns indicam uma influência positiva, outros são inconclusivos ou pouco significativos, e outros, ainda, indicam uma relação negativa.

Para Orlitzky *et al.* (2003), que analisaram diversos estudos que incidiram sobre a relação entre desempenho social e desempenho financeiro, num período de 30 anos de investigação, a tendência encontrada reflecte a existência de uma relação positiva entre ambas as dimensões, tendo em conta diferentes indústrias e diferentes contextos de estudo.

Também as investigações analisadas no âmbito da presente dissertação apontam para resultados positivos ou pouco conclusivos (e.g., Pava & Krausz, 1996; Griffin & Mahon, 1997; Waddock & Graves, 1997; Balabanis *et al.*, 1998; Stanwick & Stanwick, 1998; Maignan *et al.*, 1999; Tsoutsoura, 2004; Macedo, *et al.*, 2007; Poddi & Vergalli, 2009).

Na investigação realizada por Pava e Krausz (1996), os autores compararam empresas identificadas como socialmente responsáveis pelo Conselho das Prioridades Económicas (CEP⁴), com outras empresas escolhidas de acordo com a dimensão e a indústria, utilizando indicadores de mercado, indicadores contabilísticos e indicadores do risco para a mensuração do desempenho financeiro. Os autores concluíram que as empresas RSE, de forma geral, tiveram um desempenho financeiro pelo menos ao mesmo nível das outras empresas, e em alguns casos melhor. Referem, no entanto, não ser possível afirmar, de forma inequívoca, que as empresas RSE terão melhor desempenho no longo prazo.

Maignan *et al.* (1999) levaram a cabo um estudo no sentido de verificarem as possíveis correlações entre a cidadania corporativa⁵, numa óptica de marketing, e os benefícios que poderiam resultar para o negócio. Utilizaram uma amostra inicial de executivos de marketing, tendo realizado um questionário com referência às empresas nas quais trabalhavam. Das várias hipóteses colocadas, uma delas pretendia testar se “*quanto mais proactiva a cidadania corporativa, maior o desempenho do negócio*” (p. 59). Concluíram pela existência de uma correlação positiva entre ambas.

Outros autores, como Stanwick e Stanwick (1998) e Tsoutsoura (2004), também obtiveram resultados positivos. Tsoutsoura (2004), utilizou indicadores contabilísticos para a mensuração do desempenho financeiro e os índices KLD e *Domini 400 Social Index* para a mensuração da RSE, tendo encontrado correlações positivas significativas. Por sua vez Stanwick e Stanwick (1998) estudaram empresas listadas no índice de reputação da *Fortune*, no período compreendido entre

⁴ Do Inglês *Council on Economic Priorities*.

⁵ Maignan *et al.* (1999) utilizaram o conceito de cidadania corporativa que consideraram como a “*extensão na qual o negócio vai ao encontro das responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias que lhes são colocadas pelos vários stakeholders*” (p. 457).

1987 e 1992, tendo em conta a dimensão, o nível de rentabilidade e o desempenho ambiental, concluindo por uma forte associação entre o desempenho social e o nível de rentabilidade (mensurado pelo rácio da rentabilidade líquida das vendas). O estudo também sugere que as empresas maiores assumem maiores níveis de desempenho social.

Poddi e Vergalli (2009) tentaram descobrir se certos indicadores de desempenho económico-financeiro poderiam ser influenciados pelo comportamento socialmente responsável das empresas e respectivas certificações. Concluíram que as empresas RSE mais virtuosas, tiveram um desempenho melhor a longo prazo.

Waddock e Graves (1997) concluíram que o desempenho social está positivamente associado com o desempenho económico-financeiro precedente, suportando a teoria de que a disponibilidade de recursos financeiros está relacionada de forma positiva com o desempenho social. Concluíram também que o desempenho social está positivamente associado com o desempenho económico-financeiro futuro, suportando a teoria de associação positiva entre a boa gestão e o desempenho social. Os autores consideraram que a boa gestão e o bom desempenho social, no fundo, poderão ser o mesmo, se o desempenho social for medido de forma apropriada, tendo em conta o relacionamento com os principais *stakeholders*.

Outros autores, como Macedo *et al.* (2007), obtiveram resultados pouco significativos. Os autores efectuaram uma investigação, pretendendo comparar dois grupos de empresas brasileiras: Empresas cotadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE⁶), da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA); e Empresas representativas do mercado, escolhidas entre as 500 listadas pela revista Exame, em 2006, como sendo as maiores e melhores. Tiveram como objectivo verificar se as empresas cotadas no ISE, que se evidenciaram na adopção de práticas socialmente responsáveis, apresentariam um desempenho, em termos de liquidez, endividamento e rentabilidade, superior, comparativamente com as empresas representativas do mercado. Concluíram pela inexistência de diferenças significativas no desempenho contabilístico e financeiro das empresas socialmente responsáveis, relativamente às empresas do mercado em geral, com uma excepção, registada no sector do papel e da celulose, com referência aos rácios de endividamento, que indicaram um desempenho estatisticamente superior, das empresas socialmente responsáveis. Alegam não ter sido possível verificar a existência de vantagens significativas, em termos de liquidez, endividamento e rentabilidade, da adopção de práticas socialmente responsáveis.

⁶ O ISE foi criado em 2005 pela BOVESPA e inclui critérios económicos, sociais e ambientais, sendo constituído por empresas que se destacam relativamente à RSE, procurando estimular as boas práticas nesta área (Macedo *et al.*, 2007).

Também Balabanis *et al.* (1998) no estudo que efectuaram obtiveram resultados pouco significativos. Os autores testaram as possíveis correlações entre a RSE e o desempenho económico, considerando uma amostra composta por 56 empresas britânicas, de grande dimensão, cotadas na *London Stock Exchange*, e classificadas em termos da sua actuação RSE pela Organização Britânica de investigação e interesse público NCG. Neste caso, Balabanis *et al.* (1998) reportaram a avaliação do desempenho económico a três períodos: antecedente (1984-1987); decorrente (1988-1989); e subsequente (1990-1994). Testaram diversas hipóteses, tendo concluído que os resultados indicaram que o desempenho económico (antecedente, decorrente e subsequente) estava relacionado com o desempenho da RSE e com a divulgação da RSE. Dos resultados apresentados salientam-se as correlações positivas verificadas entre o rácio da rentabilidade bruta das vendas e a divulgação da RSE, e entre a filantropia e o rácio da rentabilidade bruta das vendas e o *Excess Market Valuation* referentes ao período passado. Os autores consideraram, no entanto, as correlações verificadas como fracas e inconsistentes, sugerindo para futuras investigações que se tenha por base o modelo de gestão dos *stakeholders*, e que em adição aos investidores, outros grupos como os clientes e fornecedores sejam também incluídos.

As investigações nesta área frequentemente utilizam os conceitos de avaliação do desempenho da RSE e de avaliação da divulgação da RSE, como é o caso da investigação efectuada por Balabanis *et al.* (1998). De acordo com Ullmann (1985, citado por Balabanis *et al.*, 1998), deve-se efectuar a distinção entre ambas, uma vez que existe uma grande diferença entre aquilo que as empresas divulgam e o que verdadeiramente fazem. O autor argumenta que as empresas, por diferentes motivos, tendem a ocultar determinadas informações ou a criar uma imagem muito positiva nos seus relatórios.

Outros autores como Griffin e Mahon (1997), alertam que os estudos neste âmbito se deverão centrar numa indústria específica. Os autores estudaram as inconsistências das metodologias utilizadas para analisar a relação entre desempenho social e desempenho financeiro, tendo concluído que, individualmente, as indústrias operam em contextos distintos, com diferentes preocupações sociais e ambientais, e diferentes padrões de relacionamento com os *stakeholders*, o que, segundo os autores, reforça essa necessidade. Para os autores essa opção poderá ajudar a identificar os padrões específicos de desempenho social de um determinado sector, e de envolvimento com os respectivos *stakeholders*, e permitirá também distinguir o desempenho individual das empresas dentro desse sector.

1.6.5. Contexto Português

O relatório efectuado pelo Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA, 2004), sobre o “Estado de Arte” da RSE em Portugal, refere que a RSE em Portugal passou a ser exercida de forma mais sistemática após a celebração dos acordos internacionais, e designadamente da Cimeira Europeia de Lisboa, realizada em Março de 2000. Antes, a mesma

seria exercida de uma forma informal por um número elevado de empresas, incluindo PME. Leite e Rebelo (2010) acrescentam que a criação da Norma Portuguesa do Sistema de Gestão de Gestão da Responsabilidade Social (NP 4469-1:2008), funcionou como um marco na implementação das práticas de RSE.

O CECOA (2004) concluiu também que o tema da responsabilidade social teria um nível de prioridade baixo para a maioria das empresas Portuguesas. E um estudo realizado em 2000 pela *Market & Opinion Research International (MORI)*, indica que o tema era desconhecido do público português, no entanto a maioria dos inquiridos (66%), referiu que o tema deveria ter mais atenção por parte das empresas (CECOA, 2004). O desconhecimento do tema por parte do público português explicaria em parte o desinteresse das empresas relativamente ao mesmo.

Por sua vez, Dias (2009) na investigação que realizou relativamente à divulgação da sustentabilidade empresarial, por parte de 49 empresas portuguesas cotadas no Mercado de Cotações da *Euronext* Lisboa, no de 2005, também concluiu que o relato da sustentabilidade não seria uma prioridade para as mesmas, uma vez que apenas 45% das empresas analisadas relatou temas referentes à sustentabilidade. No entanto o autor considerou os resultados como positivos, tendo em conta o carácter voluntário da divulgação da RSE.

Uma das primeiras investigações portuguesas sobre o tema foi realizada por Moreira, Rego e Gonçalves (2003), com base em inquéritos enviados a dirigentes de organizações portuguesas, de forma similar a um estudo efectuado em Espanha. O estudo funcionou como ponto de partida para outras investigações, contribuindo para compreender de que forma os gestores portugueses encaravam os diferentes aspectos da RSE. Os autores concluíram que os gestores portugueses demonstraram sensibilidade para a temática, invocando principalmente duas razões para a adopção da responsabilidade social: (1) porque é um dever; (2) porque é uma estratégia que poderá trazer vantagens competitivas. Os gestores também alegaram que por vezes não estabeleciam objectivos de responsabilidade social por receio de perderem competitividade relativamente às empresas que o não faziam.

Na dissertação apresentada por Gonçalves (2007), destinada a avaliar a responsabilidade social das empresas e a sua implicação sobre o *marketing-mix* e sobre a marca, são referidas como razões mais apontadas pelas empresas para adopção da RSE: a motivação dos colaboradores; o contributo para a sociedade; a melhoria das relações com os clientes, colaboradores, comunidade e outros parceiros; e a valorização da imagem. Curiosamente como motivações menos importantes na adopção da RSE, surgem o aumento das vendas, aumento da produtividade, valores pessoais dos accionistas e a redução dos custos operacionais.

Mais recentemente, Leite e Rebelo (2010) constataram que os gestores portugueses referiram mais motivações do que pressões relativamente à adopção da RSE, facto que os autores atribuíram ao carácter voluntário da RSE, denotando a importância crescente que o tema tem vindo a assumir no contexto português. Os gestores consideraram o envolvimento dos

stakeholders como o principal facilitador na implementação da RSE. Como principais vantagens da adopção da RSE, os gestores referiram a promoção e melhoria da imagem. Relativamente às principais desvantagens referiram, por um lado, a maior exposição devido ao facto de as partes interessadas disporem de maior informação, e por outro lado, a necessidade de a imagem transmitida estar em consonância com o que está a ser praticado.

Para Leite e Rebelo (2010), de acordo com os resultados do estudo que efectuaram, a RSE é cada vez mais considerada pelas empresas portuguesas, referindo os numerosos e bons exemplos que encontraram e que sugerem sejam reproduzidos para promover a implantação do conceito no meio empresarial e na sociedade.

O estudo de Leite e Rebelo (2010) permite-nos perceber que houve uma evolução positiva na adopção da RSE e na relevância que passou a ter, relativamente aos primeiros estudos referenciados e tendo em conta que Portugal apresentava um desfase relativamente à Europa: no índice *National Corporate Responsibility Index 2003* da *AccountAbility*, Portugal ficou em 21.º lugar, atrás de todos os restantes países da União Europeia, à excepção da Grécia, e acima do Japão e dos EUA (CECOA, 2004). Leite e Rebelo (2010) também se referiram à escassez de dados que permitam estudar a situação portuguesa e à falta de “fórmulas” para a implementação da RSE.

Outro factor a ter em conta, de acordo com as conclusões de Gonçalves (2007) e de Leite e Rebelo (2010), será o relacionamento e o envolvimento dos *stakeholders*, que parece funcionar como um impulsionador importante na adopção da RSE por parte dos gestores portugueses. Também Branco e Rodrigues (2008), concluíram que as empresas portuguesas divulgam informações sobre a RSE para passarem uma imagem que legitime o seu comportamento perante os seus *stakeholders*. Neste estudo, onde foram consideradas 49 empresas, listadas na *Euronest Lisbon*, foram analisadas as informações divulgadas nos relatórios anuais (em 2003) e na *internet* (em 2004), com o intuito de identificarem os factores que poderiam influenciar a divulgação da RSE (Branco & Rodrigues, 2008). Estes autores referem também que as empresas preferiram a divulgação da RSE através dos relatórios anuais, relativamente à *internet*, e que as empresas com maior visibilidade denotavam uma preocupação maior em melhorarem a sua imagem através da divulgação da RSE.

Outros estudos, como o de Kastenholz, Ladero, Casquet e Amaro (2004), investigaram a responsabilidade social das entidades bancárias portuguesas, especificamente no que se referia à oferta de produtos financeiros “solidários”. Concluíram que o caso português seguia a tendência europeia, contudo com um certo desfase, havendo uma preocupação crescente com os aspectos da responsabilidade social, mas com uma oferta mais escassa comparativamente com outros países europeus.

Relativamente a investigações sobre a relação entre a RSE e o desempenho económico-financeiro, no contexto português, algumas abordaram de forma secundária o tema, como é o caso de Faria, Sargento e Eugénio (s/d). Tendo em conta a ausência no contexto português de um

índice que retrate a RSE de forma isenta e uniforme, as autoras construíram um índice de responsabilidade social para mensuração da RSE das empresas portuguesas. Testaram também diferentes hipóteses, e nomeadamente se as “empresas com maiores retornos financeiros tendem a ter um maior nível de RSE” (Faria *et al.*, s/d, p. 12). Concluíram que quanto maior o retorno financeiro, menor o nível de RSE.

Também Moreiras (2010), no contexto das PME Portuguesas, analisou a correlação entre a RSE e a *performance* organizacional, embora esse não tivesse sido o objectivo principal do estudo. O autor levou a cabo uma investigação no âmbito de uma dissertação, tendo distinguido dois grupos de empresas, através da aplicação de questionários: (1) um representativo da visão moderna da RSE, que incluía empresas que consideravam que o negócio tem responsabilidades para com a sociedade e que existem benefícios na adopção da RSE; (2) e o outro representativo da visão clássica da RSE, que incluía empresas que defendiam que as organizações se devem concentrar apenas nos lucros e deixar as questões sociais para organizações que não incluam objectivos económicos. O resultado da investigação indica que as empresas com uma visão moderna da RSE apresentavam um desempenho superior nos indicadores de rentabilidade e de retenção de clientes, relativamente às empresas com uma visão clássica da RSE, o que, segundo Moreiras (2010), sugere que de facto existirão benefícios na adopção da RSE.

Outro estudo, realizado por Roque e Cortez (2006), focou-se na relação entre a divulgação da informação ambiental e o desempenho financeiro no mercado de capitais das empresas cotadas em Portugal. Pelos resultados obtidos, concluíram que as empresas que não divulgaram informação ambiental tiveram um desempenho financeiro (rentabilidade, risco e rentabilidade ajustada ao risco) superior às empresas que não divulgaram informação, embora acrescentem que as diferenças registadas não eram estatisticamente significativas. Sugerem que a relação negativa encontrada poderá ser justificada pela atenção reduzida que empresas e investidores estariam a prestar ao tema.

Desconhecem-se outras investigações que tenham abordado o tema da relação entre a RSE e desempenho económico-financeiro, no contexto português. A presente investigação diferencia-se pelo facto de assumir como objectivo principal o estudo da relação entre as duas dimensões, com o intuito de verificar se de facto uma actuação socialmente responsável pode contribuir para que as empresas tenham um desempenho económico-financeiro melhor, contribuindo para a sua sustentabilidade e para a sustentabilidade do meio em que actuam, gerando um círculo virtuoso.

CAPÍTULO II – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: O CAMINHO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

2.1. Hipóteses da Investigação e Objectivos do Estudo

Num contexto económico e financeiro marcado por assimetrias e injustiças sociais, a RSE assume relevância crescente, na medida em poderá ajudar a diminuir esses desequilíbrios, colmatando as responsabilidades das organizações por um desempenho passado focalizado unicamente na óptica do lucro, ignorando os interesses de outras partes e o impacto negativo de uma visão tão restrita. Se as organizações não promoverem o bem-estar e o equilíbrio social e económico dos seus clientes, dos potenciais clientes e da sociedade em que se inserem, necessariamente verão as consequências reflectidas nos seus resultados económico-financeiros, na medida em que o poder de compra destes diminuir. Numa sociedade cada vez mais atenta e consciente, e numa perspectiva de médio e longo prazo, a sustentabilidade das organizações poderá estar muito interligada à forma como estas assumem as suas responsabilidades não apenas no espectro económico, mas também a nível social e ambiental, tendo em conta o impacto das suas actividades.

A presente dissertação tem como objectivos principais, verificar se a RSE influencia positivamente o desempenho económico-financeiro das empresas, contribuindo para um desenvolvimento sustentável e se as empresas socialmente mais responsáveis são também aquelas que têm um desempenho económico-financeiro melhor. A fim de dar resposta aos objectivos estabelecidos, definiram-se as variáveis a utilizar na análise e mensuração da responsabilidade social e as variáveis a utilizar na análise do desempenho económico-financeiro. As variáveis escolhidas permitiram a mensuração das duas variáveis latentes da investigação – RSE e Desempenho Económico-Financeiro e foram utilizadas para aferir da existência de uma relação positiva entre as duas dimensões.

Tendo em conta os objectivos fixados estabeleceram-se as seguintes hipótese de investigação:

Hipótese de Investigação 1 (HI1): A Responsabilidade Social Empresarial está positivamente correlacionada com o Desempenho Económico-Financeiro;

Hipótese de Investigação 2 (HI2): Existência de uma relação positiva directa entre o Desempenho RSE e o Desempenho Económico-Financeiro.

Para dar resposta às hipóteses de investigação estabelecidas, será necessário analisar as práticas de responsabilidade social adoptadas pelas empresas objecto deste estudo, a fim de se mensurar o seu desempenho ao nível da RSE, em cada um dos cinco anos do período compreendido entre 2005 e 2009. Uma vez que se adoptou um período de cinco anos de análise, o resultado deste estudo permitirá também avaliar a evolução registada na adopção da RSE e se a mesma foi positiva. Relativamente à mensuração do desempenho económico-financeiro, será efectuada também para cada um dos cinco anos em análise, a fim de permitir investigar da possível relação entre a RSE e o desempenho económico-financeiro em cada um dos anos, através do estudo das possíveis correlações entre as variáveis definidas para a mensuração de ambas as dimensões.

Uma vez que tanto a RSE como desempenho económico-financeiro, são mensurados através de diversas variáveis que representam diferentes dimensões de ambos, a forma como as diferentes variáveis se influenciam e correlacionam não será igual, pelo que se estudará também essas possíveis correlações, com o intuito de se averiguar quais as dimensões da RSE que terão mais influência sobre o desempenho económico-financeiro.

Para além da análise correlacional entre RSE e desempenho económico-financeiro, a fim de dar resposta ao segundo objectivo, o de verificar se as empresas com melhor desempenho ao nível da RSE, são também aquelas que evidenciam melhor desempenho económico-financeiro, irá proceder-se à identificação de grupos homogéneos de empresas, de acordo com a actuação ao nível da RSE, a fim de comparar resultados ao nível da RSE e ao nível do desempenho económico-financeiro, entre grupos.

De acordo com acima apresentado e para a concretização dos objectivos principais da investigação, estabelecem-se os seguintes objectivos específicos:

- Analisar as práticas de RSE das empresas portuguesas pertencentes ao Índice PSI 20, durante um período de 5 anos, de 2005 a 2009, avaliando e mensurando o nível de responsabilidade social;
- Verificar se houve uma evolução positiva, no período em análise, relativamente à adopção e divulgação de práticas de responsabilidade social, nas empresas analisadas;
- Testar a existência de correlações positivas entre a RSE e o desempenho económico-financeiro para cada um dos anos do período em análise;
- Testar a existência de correlações positivas entre as diferentes dimensões da RSE e do desempenho económico-financeiro, no período em análise;
- Identificar grupos de empresas de acordo com a actuação ao nível da RSE e comparar o desempenho RSE e o desempenho económico-financeiro entre grupos, para o período em análise.

Além do estudo principal acima descrito, terá relevância identificar quais as dimensões mais valorizadas pelas empresas no âmbito de uma actuação socialmente responsável, ou seja, o que

motiva as empresas para um desempenho socialmente responsável. As empresas objecto do presente estudo são empresas de referência no contexto empresarial português, sendo um exemplo para outras empresas, pelo que assume especial relevância a identificação das suas motivações. A resposta à questão em referência poderá também sugerir estratégias de actuação relativamente à RSE. Esta investigação será realizada através do estudo das possíveis correlações entre as variáveis definidas para a mensuração da RSE e da identificação dos factores, não observáveis directamente, que poderão explicar essas correlações. Assim, a presente dissertação tem ainda como objectivo secundário:

- Identificar as dimensões de influência na actuação socialmente responsável das empresas portuguesas em análise.

2.2. Metodologia da Investigação

2.2.1. Definição do Universo/Amostra

A amostra objecto de estudo da presente dissertação foi escolhida a partir do grupo de empresas portuguesas na *Euronext Lisbon*, pertencentes ao Índice PSI 20, no período de 2005 a 2009. Assim, analisaram-se todas as empresas pertencentes ao Índice PSI 20, constituindo estas a população de estudo da presente investigação.

A escolha deveu-se ao facto das empresas cotadas na *Euronext Lisbon* serem obrigadas desde 2005 a relatar as suas contas de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade (*IAS-IFRS⁷ standard*), e como tal já estarão predispostas a adoptar práticas de RSE.

Foi escolhido o período de cinco anos, por possibilitar uma maior viabilidade ao estudo, permitindo também efectuar uma análise evolutiva. O último ano em análise é o ano de 2009, uma vez que, à data de início da presente dissertação, os dados mais recentes publicados reportavam-se àquele ano.

Tendo em conta o período de 2005 a 2009, à data de 31 de Dezembro de 2009, faziam parte do Índice PSI 20, as empresas constantes da Tabela 1.

⁷ Do Inglês *International Accounting Standards - International Financial Reporting Standards*.

Tabela 1. *Empresas pertencentes ao Índice PSI 20 em 2009.*

Empresas	Principais áreas de actuação
Altri	Pasta de Papel, Aços e Sistemas de armazenagem
Banco Comercial Português (BCP)	Produtos e serviços bancários e financeiros
Banco Espírito Santo (BES)	Produtos e serviços bancários e financeiros
Banco Português de Investimento (BPI)	Produtos e serviços bancários e financeiros
Brisa	Infra-estruturas de transporte
Cimpor	Produção e comercialização de Cimentos
EDP	Produção e distribuição de energia
EDP Renováveis	Energias Renováveis
Galp	Petróleo e combustíveis
Jerónimo Martins (JM)	Retalho alimentar
Mota-Engil	Engenharia e construção
Portucel	Papel e Pasta de papel
Portugal Telecom (PT)	Telecomunicações e multimédia
REN	Transporte de electricidade e transporte de gás natural
Semapa	Produção de papel, cimentos e derivados, ambiente e subprodutos animais
Sonae Indústria (Sonae Ind)	Produção de painéis derivados da madeira
Sonae SGPS	Retalho alimentar e não alimentar, telecomunicações e multimédia, gestão de centros comerciais e gestão de investimentos
Sonaecom	Comunicações, software e sistemas de informação e média
Teixeira Duarte (TD)	Engenharia e construções
ZON	Telecomunicações e Multimédia

Para a composição da população de estudo foram escolhidas dezanove das vinte empresas constantes da Tabela 1. Excluiu-se a EDP Renováveis pelo facto de os relatórios publicados no site oficial se reportarem ao ano de 2008 e seguintes, e as informações referentes à EDP renováveis estarem incluídas nos relatórios apresentados pelo grupo EDP. Por tal, o estudo vai incidir em 19 empresas ($N = 19$), tendo sido analisadas no período de 5 anos (2005 a 2009).

2.2.2. Variáveis da Investigação

Foram considerados dois grupos de variáveis na investigação:

1) Variáveis destinadas a mensurar a RSE: Para a mensuração da RSE definiram-se duas variáveis principais (variáveis latentes) – **Índice de RSE** e **Nível de RSE**. Para a mensuração destas duas variáveis, definiram-se variáveis que incluem as dimensões interna e externa, com base no Livro Verde (COM, 2001), e outras, que incluem iniciativas que tanto se poderão considerar de âmbito interno, como externo (ver Tabela 2).

Tabela 2. *Variáveis de mensuração da RSE.*

Dimensões	Variáveis
Variáveis de Dimensão Interna	Gestão Responsável
	Gestão dos Recursos Humanos
	Saúde e Segurança no Trabalho
	Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais
	Ética Empresarial
Variáveis de Dimensão Externa	Comunidades Locais
	<i>Stakeholders</i>
	Direitos Humanos
	Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais
Outras Variáveis	Instrumentos de RSE

A variável Índice de RSE, corresponde à mensuração quantitativa em termos da actuação socialmente responsável das empresas, enquanto a variável Nível de RSE categoriza as empresas de acordo com cinco níveis, utilizando a escala de medida de *Likert*: 1 - Muito Pouco Responsáveis; 2 - Pouco Responsáveis; 3 - Responsáveis; 4 - Muito Responsáveis; 5 - Bastante Responsáveis.

2) Variáveis destinadas a avaliar o Desempenho Económico-Financeiro: Para a mensuração do desempenho económico-financeiro utilizaram-se os seguintes indicadores contabilísticos: Rendibilidade Financeira; Rendibilidade Económica; e Rendibilidade das Vendas.

2.2.2.1. Variáveis de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial

A escolha das variáveis utilizadas para a mensuração da responsabilidade social, teve por base as duas dimensões da RSE – interna e externa, e os diferentes aspectos referentes a cada uma delas, considerados no Livro Verde (COM, 2001), e já referenciados na presente dissertação (ver ponto 1.3.1. do Capítulo I).

Utilizou-se, no entanto, uma abordagem diferente, com adaptações de forma a incluir outras variáveis que se consideram igualmente relevantes para o contexto. Assim, relativamente à dimensão interna, acrescentou-se a “Gestão Responsável”, pela necessidade de se avaliarem aspectos relativos à gestão e designadamente no que se refere a objectivos e compromissos que as empresas poderão assumir relativamente à RSE. Acrescentou-se a “Ética Empresarial”, pela importância que esta assume na conduta e no comportamento responsável das organizações. Foi excluída a “Adaptação à mudança”, uma vez que os aspectos referentes a esta temática foram incluídos na “Gestão dos Recursos Humanos”, considerando que ao nível interno será relativamente aos recursos humanos que as questões referentes à adaptação à mudança terão

maior impacto e que geralmente são considerados pelo departamento de gestão de recursos humanos das empresas.

No que se refere à dimensão externa, o tema “Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” foi substituído por “*Stakeholders*”, que será mais abrangente, uma vez que o termo é geralmente utilizado para referenciar todas as partes que poderão ser influenciadas ou influenciar a actividade das empresas. As “Preocupações ambientais globais” foram substituídas pelas “Preocupações ambientais e filantrópicas globais”, de forma a incluir questões que não apenas as ambientais

Acrescentou-se, ainda, “Outras variáveis”, que inclui os “Instrumentos de RSE”, tendo sido considerada de forma independente, uma vez que inclui instrumentos aplicados ao nível interno e ao nível externo.

Seguiu-se também uma abordagem de conteúdo diferente em alguns aspectos. Por exemplo, no Livro Verde (COM, 2001) o impacto negativo de “actividades poluentes: ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo e os problemas ambientais inerentes ao transporte e eliminação de resíduos” (p. 12), foram incluídos no âmbito das Comunidades Locais. No presente estudo estes aspectos foram considerados na variável Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais ou na variável Saúde e Segurança no Trabalho, uma vez que são aspectos que as empresas incluem internamente na gestão das suas actividades. Relativamente ao “recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social” e “disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores” (COM, 2001, p. 13), considerados no Livro Verde, também no âmbito das Comunidades Locais, neste caso foram incluídos na variável Gestão dos Recursos Humanos, uma vez que fazem parte das iniciativas internas que as empresas poderão incluir na gestão dos seus recursos humanos.

Seguidamente descrevem-se, sumariamente, os aspectos considerados em cada uma das variáveis definidas. Conforme já referido, a base de trabalho assentou nas informações constantes do Livro Verde (COM, 2001), no entanto outros aspectos foram considerados, tendo em conta as informações constantes dos relatórios de sustentabilidade, as linhas de orientação do GRI, bibliografia consultada (e.g., Boone & Kurtz, 2000; Moreira *et al.*, 2003; Rego *et al.*, 2007; Lama & Muyzenberg, 2008), bem como conhecimentos adquiridos nas disciplinas frequentadas no corrente Mestrado, designadamente Complementos de Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Inovação e Empreendedorismo, Segurança e Higiene no Trabalho. Teve-se ainda em consideração que a generalidade das empresas em estudo reportou as suas práticas de RSE, de acordo com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: Económica, Ambiental e Social.

1) Gestão Responsável

Nesta variável pretendeu-se avaliar se a responsabilidade social faz parte dos objectivos, estratégia e cultura da organização. Se existe envolvimento da gestão de topo e se incluem as três

vertentes: económica, social e ambiental. Incluíram-se itens referentes ao acompanhamento e avaliação dos objectivos fixados ao nível de RSE, parcerias no âmbito da responsabilidade social, sistema de gestão da qualidade e sistema de contabilidade social.

O empreendedorismo social e a inovação social, conceitos adquiridos no âmbito da cadeira Gestão da Inovação e Empreendedorismo, e o investimento socialmente responsável (COM, 2001; Rego *et. al.* 2007), também foram considerados nesta variável, nomeadamente uma das vertentes mais conhecidas do empreendedorismo social, e que tem sido promovido em Portugal pelas Instituições Financeiras, que é o microcrédito⁸, conceito desenvolvido por Muhammad Yunus e o Grameen Bank of Bangladesh, que lhes valeu a atribuição do Prémio Nobel da Paz.

Foram ainda considerados o Princípio da Prudência e o cumprimento das regras de Governança Corporativa, mencionadas no GRI (2007).

2) Gestão dos Recursos Humanos

Na definição dos itens da variável Gestão dos Recursos Humanos, teve-se em consideração os seguintes aspectos referidos no Livro Verde (COM, 2001), relativamente aos recursos humanos:

- “Aprendizagem ao longo da vida”;
- “Melhor informação dentro da empresa”;
- “Melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres”;
- “Maior diversidade de recursos humanos”;
- “Igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres”;
- “Instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa”;
- “Preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho”;
- “Acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão”;
- “Práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias” (pp. 8-9).

Incluíram-se também itens relativos à necessária integração da responsabilidade social, através da reconversão e formação dos gestores e trabalhadores e da valorização de um ambiente de trabalho de qualidade (COM, 2001).

Abordaram-se aspectos referentes à comunicação com sindicatos e associações de trabalhadores, à avaliação do desempenho dos colaboradores, informação sobre os índices de satisfação no trabalho, remuneração acima do rendimento mínimo nacional que proporcionem um nível de vida adequado, benefícios sociais proporcionados aos trabalhadores e desenvolvimento dos executivos globais.

⁸ Microcrédito consiste em conceder crédito, em condições acessíveis, a pessoas, com capacidades empreendedoras, que não têm recursos financeiros para iniciarem o seu próprio negócio (Lama & Muyzenberg, 2008).

Foram ainda considerados aspectos referente à “adaptação à mudança”, no âmbito de acções de reestruturação em larga escala, nomeadamente evitando os despedimentos, não sendo possível, promovendo a comunicação e participação das partes interessadas e garantindo a “capacidade de inserção profissional”, e de forma a “salvaguardar os direitos dos trabalhadores, permitindo-lhes receber, sempre que necessário, formação profissional suplementar” (COM, 2001, pp. 10-11).

3) Saúde e Segurança no Trabalho

Na escolha dos itens da variável Saúde e Segurança no Trabalho, teve-se em consideração o cumprimento das normas legais de saúde e a “procura de formas complementares de promoção da saúde e da segurança no trabalho” (COM, 2001, pp. 9-10), designadamente proporcionando actividades e programas que promovam a saúde e segurança no trabalho.

Foi considerada a utilização de sistemas de saúde e segurança no trabalho, a utilização de plano de prevenção de riscos, iniciativas para redução dos riscos químicos e biológicos e para redução do ruído, iniciativas para melhorar a qualidade do ar e a ergonomia, iniciativas para garantir a segurança e a redução da sinistralidade, informações referentes aos índices de sinistralidade e às auditorias para avaliação dos aspectos referentes à saúde e segurança no trabalho e a formação dos colaboradores e prestadores de serviços.

Teve-se em conta a definição de objectivos nesta matéria, a sua divulgação interna, o acompanhamento e avaliação das metas estabelecidas e a implementação de procedimentos preventivos e correctivos.

4) Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais

Relativamente à variável Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, incluíram-se aspectos referentes à redução das emissões poluentes, minimização de impactos e riscos ambientais, redução dos resíduos produzidos, gestão eficiente dos recursos, nomeadamente água, energia, papel, plásticos, minimização de impactos referentes aos transportes e de radiações electromagnéticas.

Valorizou-se também a utilização de energias renováveis e de tecnologias ecológicas, a conservação da biodiversidade, a minimização do impacto paisagísticos das instalações, o investimento em produtos e serviços ecológicos, o investimento em projectos ambientais e o investimento na redução do impacto ambiental.

Considerou-se a formação e sensibilização dos colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços.

Tendo em conta que da população de estudo fazem parte Instituições financeiras, incluiu-se um item referente aos investimentos em projectos com menor risco social e ambiental, de acordo com os princípios do equador.

Teve-se em conta a definição de objectivos e a sua quantificação, a sua divulgação interna, a avaliação dos riscos, o acompanhamento e avaliação das metas estabelecidas, a utilização de um sistema de gestão ambiental, a utilização de um sistema de contabilidade ambiental, o recurso às auditorias ao sistema de gestão ambiental e auditorias a fornecedores e prestadores de serviços, e a inexistência de incidentes ou coimas por incumprimentos ambientais.

5) Ética Empresarial

Na variável Ética Empresarial foram considerados valores que devem fazer parte da boa conduta de uma organização, nomeadamente a integridade, a ética, a lealdade no relacionamento com a concorrência, a salvaguarda da confidencialidade das informações referentes a intervenientes internos e externos.

Teve-se em conta a implementação de códigos de ética e de conduta, a sua divulgação interna, a existência de um comité ou provedor de ética, a subscrição de códigos de conduta em matéria de publicidade e nomeadamente no que se refere aos menores.

Consideram-se as iniciativas para incentivar uma conduta ética junto dos colaboradores, procedimentos relativamente a práticas irregulares e anti-éticas, acções de formação e sensibilização dos colaboradores em ética e práticas anti-corrupção.

Relativamente aos fornecedores e prestadores de serviços teve-se em conta as iniciativas de sensibilização e a subscrição pelos mesmos de códigos de conduta e ética.

Consideram-se ainda as auditorias destinadas a avaliar o cumprimento dos códigos e as auditorias a fornecedores e prestadores de serviços para verificação do cumprimento de critérios éticos, e ainda a prestação de informações relativamente a *lobbies* e financiamento a partidos políticos.

6) Comunidades Locais

Na definição dos itens da variável Comunidades Locais, teve-se em consideração os seguintes aspectos referidos no Livro Verde (COM, 2001), relativamente às comunidades locais:

- Procurar a “integração adequada da empresa na respectiva envolvente local”;
- Promover acções de “educação ambiental da comunidade”;
- “Apoio de acções de promoção ambiental”;
- “Parcerias com comunidades”;
- “Patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local”;
- “Donativos para acções de caridade” (pp. 12-13).

Incluíram-se temáticas referentes à filantropia, nomeadamente no âmbito da educação e formação para a responsabilidade social e ambiental, relacionamento com a comunidade, incluindo o

relacionamento com ONG, Associações e Instituições que desenvolvem actividades de cariz social e programas de voluntariado e envolvimento dos colaboradores.

Teve-se em conta o contributo para o desenvolvimento do mercado local, nomeadamente através da contratação de trabalhadores, fornecedores, e prestadores de serviços locais e o escoamento dos produtos ou prestação dos produtos ao nível local.

Incluiu-se também a avaliação dos impactos sociais e ambientais dos projectos a implementar e a consulta das partes interessadas (este aspecto poderia ter sido incluído na variável Gestão do impacto ambiental e recursos naturais, mas optou-se por se considerar no âmbito das Comunidades locais, uma vez que implica um envolvimento directo com as comunidades em que os projectos de inserem).

7) Stakeholders

Na definição dos itens desta variável consideram-se como principais *stakeholders*, os accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e prestadores de serviços, Governo e Instituições Públicas e sociedade em geral. No entanto, como diversos temas que se poderiam encaixar-se aqui, foram abordados nas variáveis Gestão dos Recursos Humanos e Comunidades Locais, nesta variável privilegiou-se a forma como as empresas comunicam com os seus *stakeholders* e como respondem às suas expectativas, nomeadamente se identificam os principais *stakeholders*, se identificam expectativas e adoptam iniciativas para lhes corresponder, se adoptam iniciativas de diálogo e comunicação e se têm em consideração as suas opiniões relativamente ao desempenho social da empresa.

Incluíram-se aspectos abordados no Livro Verde (COM, 2001), designadamente se a empresa procura “compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superiores qualidade, segurança, fiabilidade e serviço” e se procura “tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência” (p. 14).

Os aspectos relativos aos clientes, fornecedores e prestadores de serviços tiveram um peso maior nesta variável, uma vez que informações referentes a outros *stakeholders* foram abordadas nas variáveis atrás referidas.

Consideram-se as iniciativas de sensibilização dos fornecedores e prestadores de serviços para a responsabilidade social e de sensibilização dos clientes para comportamentos mais responsáveis.

Teve-se em conta a responsabilidade das empresas relativamente ao pagamento atempado aos seus fornecedores e os procedimentos de resposta às reclamações dos clientes, bem como se mencionou informação relativamente aos índices de satisfação dos clientes e fornecedores.

8) Direitos Humanos

Relativamente aos Direitos Humanos teve-se em conta o cumprimento dos normativos nacionais, normativos da União Europeia e internacionais, e nomeadamente o respeito pela proibição de trabalho infantil e forçado, o respeito pela diversidade e pela oportunidade de igualdades, a liberdade de associação e reivindicação, e a proibição de práticas abusivas e não-discriminatórias.

A inclusão de itens referentes à diversidade reflecte um dos desafios que a era da globalização trouxe consigo: o aumento da diversidade, cultural, religiosa, étnica, obrigando os gestores a integrarem os conceitos de igualdade e de respeito pela diversidade cultural, e a criarem condições para minimizar preconceitos, explorando as vantagens de uma força de trabalho multicultural. Uma equipa de trabalho diversificada tem o potencial de poder acrescentar diferentes perspectivas, reforçando a criatividade e a inovação. Por outro lado, integrar a diversidade na organização pode poupar os gestores de certos inconvenientes, como por exemplo, os relacionados com incumprimentos legais referentes à discriminação (Boone & Kurtz, 2000).

Considerou-se ainda a inclusão de cláusulas de direitos humanos nos códigos de conduta e nos contratos de investimento e fornecimento, e se a empresa procura assegurar o cumprimento dos direitos humanos pelos seus fornecedores e prestadores de serviços.

9) Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais

A Comissão Europeia (COM, 2001), no âmbito das “Preocupações ambientais globais”, entendeu que as empresas deveriam propor objectivos de responsabilidade social a nível internacional e “promover o desenvolvimento sustentável a nível global” (p. 16).

Tendo em conta esta preocupação, na variável Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais, foram incluídas iniciativas sociais e ambientais das filiais ou subsidiárias estrangeiras, e iniciativas que as empresas adoptam a nível global, nomeadamente no apoio a causas em Países nos quais não exercem actividades, a exemplo da General Electric: “Pessoas pertencentes ao Fórum Afro-americano da GE perguntaram a Immelt se a empresa poderia ter um papel mais activo em África. Apesar de não conseguir identificar nenhum negócio que pudesse ser localizado nesse continente, decidiu investir 20 milhões de dólares num projecto de cuidados de saúde no Gana, um país onde a GE não tem praticamente nenhuma actividade comercial” (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 143).

10) Instrumentos de RSE

No Livro Verde a Comissão Europeia (COM, 2001) defendeu a integração de diversas iniciativas, por parte das empresas, na assunção da sua responsabilidade social, tais como: “*UN Global Compact*”; “*Tripartite Declaration on Multinational Enterprises and Social Policy* (Declaração Tripartida sobre as Empresas Multinacionais e a Política Social) da OIT - 1998”; “*Guidelines for Multinational Enterprises* (Orientações para as Empresas Multinacionais - 2000) da OCDE” (p. 6). A Comissão Europeia (COM, 2001), reconheceu também as vantagens da integração em índices

bolsistas que valorizam princípios éticos como o *Domini 400 Social Index* ou o *Dow Jones Sustainable Index* e da adopção das normas internacionais como a SA 8000 ou a ISO 9000. Abordou ainda o tema dos “rótulos sociais e ecológicos” (COM, 2001, p. 21), que têm surgido em resposta às exigências crescentes dos consumidores.

O objectivo da introdução desta variável foi o de incluir as diversas iniciativas e instrumentos que as organizações têm ao seu dispor ao nível da responsabilidade social. Definiu-se ainda um item, designado de “outros”, onde se incluíram iniciativas constantes dos relatórios de sustentabilidade e que não foram incluídas inicialmente no índice de mensuração construído.

2.2.2.2. Variáveis de mensuração do Desempenho Económico-Financeiro

Na mensuração do desempenho económico, utilizaram-se rácios de rentabilidade, uma vez que estes são instrumentos que permitem diagnosticar a situação económica da empresa. De entre os rácios de rentabilidade, preferiram-se os rácios da rentabilidade do activo, rentabilidade dos capitais próprios e rentabilidade das vendas que têm sido frequentemente utilizados em investigações que estudam a relação entre a RSE ou o desempenho social empresarial e o desempenho económico-financeiro, com resultados positivos (Pava & Krausz, 1996; Waddock & Graves, 1997; Stanwick & Stanwick, 1998; Tsoutsoura, 2004; Poddi & Vergalli, 2009).

Rendibilidade Económica

Para avaliação da rentabilidade económica (1), utilizou-se o rácio de rentabilidade do activo, que permite analisar a rentabilidade separadamente da análise financeira, e avaliar o retorno dos capitais investidos na empresa (Neves, 2000):

$$\text{Rentabilidade do Activo} = \frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Activo}} \% \quad (1)$$

Rendibilidade Financeira

Para avaliação da rentabilidade financeira (2) utilizou-se o rácio de rentabilidade do capital próprio, que reflecte a rentabilidade obtida pelos accionistas (Saias, Carvalho & Amaral, 1996):

$$\text{Rentabilidade do Capital Próprio} = \frac{\text{Resultados líquidos}}{\text{Capital próprio}} \% \quad (2)$$

Rendibilidade das Vendas

Para avaliação da rendibilidade das vendas (3) utilizou-se o rácio financeiro da rendibilidade líquida das vendas que permite analisar a relação entre os resultados líquidos e as vendas (Neves, 2000):

$$\text{Rendibilidade das Vendas} = \frac{\text{Resultados líquidos}}{\text{Vendas}} \% \quad (3)$$

2.2.3. Recolha de Dados

Para a análise da responsabilidade social e do desempenho económico-financeiro foram consultados os relatórios de sustentabilidade, relatórios de governo da sociedade e relatórios de contas, disponíveis nos sites oficiais das empresas em análise. Os dados necessários à análise económico-financeira foram recolhidos das demonstrações financeiras constantes dos relatórios de contas. Os relatórios analisados em cada ano, para cada empresa, constam do Anexo I.

Durante a análise dos relatórios, surgiram algumas situações, que levaram à adopção de diferentes procedimentos que se explicam a seguir.

Relativamente à Altri, esta empresa publica relatórios de sustentabilidade desde 2006, em conjunto com a empresa Celulose Beira Industrial (Celbi), a qual foi adquirida na totalidade pela Altri em 2006. Uma vez que a Celbi é detida na totalidade pela Altri, partiu-se do pressuposto que as práticas de responsabilidade social descritas nos respectivos relatórios de sustentabilidade foram aplicadas por ambas.

Quanto à holding Sonae SGPS, esta agrupa diferentes empresas, algumas das quais publicam os seus relatórios de sustentabilidade de forma independente. Assim, a fim de se obterem as informações sobre a responsabilidade social do grupo, teve-se em consideração as informações constantes dos relatórios de sustentabilidade publicados pela Sonae SGPS, pela Sonae Distribuição e pela Sonaecom.

Relativamente à Semapa, a mesma é responsável pela gestão da Portucel, da Secil (cimentos e derivados), e desde 2008 da ETSA (ambiente e transformação de subprodutos animais), tendo sido consideradas as informações relativas à responsabilidade social das empresas que publicaram relatórios, designadamente, Portucel e Secil.

Em relação à Zon, em 2007 concretizou-se o spin-off da PT Multimédia relativamente à Portugal Telecom, surgindo a designação Zon, confirmando uma nova estratégia empresarial, pelo que os dados obtidos em 2005 e 2006 são referentes à PT Multimédia.

2.2.4. Análise e Tratamento dos dados

Efectuada a recolha dos dados, foram os mesmos analisados a fim de se proceder à mensuração da RSE e à mensuração do desempenho económico-financeiro, utilizando-se como ferramenta de apoio a folha de cálculo Excel 2007.

Para a análise da RSE, foi construído um índice com vários itens, o qual consta do Anexo II, onde se consideraram as questões para cada uma das variáveis definidas para a mensuração da RSE. As variáveis de dimensão interna integram: Gestão Responsável, Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais, Ética Empresarial. As variáveis de dimensão externa incluem: Comunidades Locais, *Stakeholders*, Direitos Humanos, Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais. Ainda se considerou os Instrumentos de RSE que constituíram o grupo de outras variáveis.

Definiu-se a pontuação a atribuir a cada item, de acordo com as seguintes hipóteses de respostas, conforme as informações recolhidas dos relatórios:

Resposta Não ou Não aplicável = 0

Resposta Sim = 1

Resposta Parcialmente = 0.5

Utilizando o índice construído, foram analisadas as informações sobre a responsabilidade social, constantes dos relatórios recolhidos, para cada uma das empresas em análise, pontuando-se cada item. O resultado da pontuação atribuída a cada empresa, em cada item, em cada variável, e no total, consta das tabelas constantes dos Anexos III e IV.

A pontuação total obtida, definiu-se como variável **Índice de RSE** e constitui a mensuração quantitativa de cada empresa em termos de responsabilidade social, à qual corresponde uma categorização, que se nomeou de variável **Nível de RSE**. Para a construção da variável Nível de RSE definiram-se cinco níveis de responsabilidade, medidos numa escala de *Likert* (ver Tabela 3), atribuindo-se a cada nível um determinado intervalo de pontuação (Índice de RSE). Para a definição da pontuação dos diferentes níveis de responsabilidade social, calculou-se primeiro a pontuação para o nível máximo estabelecido – Bastante Responsáveis. Utilizando a escala de itens construída, assinalou-se com a pontuação de 1 (ver Anexo II), cada um dos itens que se consideraram necessários à atribuição do nível de Bastante Responsáveis, obtendo-se a pontuação total de 172 pontos. Os restantes itens foram calculados a partir desse valor, considerando um intervalo de 42 pontos, conforme consta da Tabela 3.

Tabela 3. Correspondência entre o Nível de RSE e o Índice de RSE.

Nível de RSE	Índice de RSE
1. Muito Pouco Responsáveis	0 - 42
2. Pouco Responsáveis	43 - 85
3. Responsáveis	86 - 128
4. Muito Responsáveis	129 - 171
5. Bastante Responsáveis	172 - (...)

Construído o índice destinado a mensurar a responsabilidade social das empresas objecto de estudo, e definida a forma de pontuar cada item desse índice, passou-se à análise de conteúdo dos relatórios recolhidos, para obtenção das informações sobre a responsabilidade social, e pontuação dos respectivos itens. A análise do conteúdo é uma metodologia frequentemente utilizada e referenciada nas investigações sobre o tema (Waddock & Graves, 1997; Balabanis *et al.*, 1998; Orlitzky *et al.*, 2003; Roque & Cortez, 2006; Taborda, 2006; Branco & Rodrigues, 2008; Leite e Rebelo, 2010). Esta técnica permite a análise de conteúdo de documentos escritos, através da elaboração e utilização de “modelos sistemáticos de leitura que assentam no recurso a regras explícitas de análise e interpretação dos textos” (Landry, 2003, p. 346). A utilização deste método justifica-se pela ausência de indicadores de responsabilidade social e pela simplicidade de utilização. O resultado da análise efectuada consta das tabelas que fazem parte do Anexo III e do Anexo IV.

Relativamente à análise do desempenho económico-financeiro, através dos dados recolhidos calcularam-se os indicadores de Rendibilidade Económica, Rendibilidade Financeira e Rendibilidade das Vendas, conforme consta das tabelas que fazem parte do Anexo V.

Foi ainda construída uma tabela com todas as variáveis de mensuração da RSE e de mensuração do desempenho económico-financeiro (Anexo VI), a qual serviu de suporte para o passo seguinte, a análise estatística. A análise estatística divide-se em três fases distintas: (1) análise descritiva; (2) análise univariada e bivariada; (3) análise multivariada. Utilizou-se para o efeito o Software estatístico SPSS⁹, versão 17.0.

Seguidamente descreve-se, resumidamente, o que se pretende para cada uma das análises estatísticas:

(1) Análise Descritiva - Realizou-se a análise descritiva da população de estudo, com o objectivo de fazer a respectiva caracterização de acordo com os resultados obtidos no âmbito da responsabilidade social e verificar se houve evolução positiva ao nível da adopção de práticas de responsabilidade social, no período temporal abrangido pelo presente estudo (2005 a 2009).

⁹ Do Inglês *Statistical Package for Social Sciences*.

(2) Análise Univariada e Bivariada - Para dar cumprimento à **HI1** – ‘A Responsabilidade Social Empresarial está positivamente correlacionada com o Desempenho Económico-Financeiro’, utilizou-se a análise univariada e a análise bivariada, de forma a verificar da existência de correlações positivas entre a RSE e o Desempenho Económico-Financeiro.

Uma vez que a mensuração e avaliação da RSE foi efectuada através de diversas variáveis, efectuou-se o estudo das correlações utilizando a variável Índice RSE e as dez variáveis consideradas para a mensuração da RSE. A variável Índice RSE sumariza a avaliação efectuada e representa a pontuação final no desempenho RSE atribuído, permitindo analisar as possíveis correlações com as três variáveis definidas para o desempenho económico-financeiro, em cada um dos anos do período decorrido entre 2005 e 2009, com o intuito de verificar se a RSE influencia positivamente o desempenho económico-financeiro. Por sua vez, as variáveis utilizadas na mensuração da RSE, representam diferentes dimensões e permitem verificar quais as dimensões da RSE que terão maior influência sobre o desempenho económico-financeiro. Neste caso utilizou-se as médias dos cinco anos, para cada uma das variáveis, a fim de verificar as correlações mais consistentes no período de 2005 a 2009.

Assim, para dar suporte à **HI1**, estabeleceram-se as seguintes hipóteses estatísticas:

- **Hipótese Estatística 1a:** A variável Índice de RSE e as variáveis de mensuração do desempenho económico-financeiro estão positivamente correlacionadas, em cada um dos anos do período compreendido entre 2005 e 2009;
- **Hipótese Estatística 1b:** As variáveis de mensuração da RSE e as variáveis de mensuração do desempenho económico-financeiro estão positivamente correlacionadas, tendo em conta o período compreendido entre 2005 e 2009.

Para a análise das correlações utilizaram-se os coeficientes de correlação de *Pearson* e de *Spearman*. O coeficiente de correlação de *Pearson* é uma medida de associação linear, para variáveis quantitativas. A relação de linearidade verifica-se quando a variação de uma variável tem sempre o mesmo efeito sobre a outra, em qualquer escala de valores e pode variar entre -1 e 1. Quanto mais próximo dos valores extremos maior a associação linear. Essa associação é negativa se ao aumento de uma das variáveis corresponde a diminuição da outra variável, e é positiva quando a variação entre as duas variáveis ocorre no mesmo sentido (D'Hainaut, 1992; Pestana & Gageiro, 2003). Através dos diagramas de dispersão é possível analisar a relação entre duas variáveis e a existência de linearidade, através da recta estimada que o gráfico descreve (Pestana & Gageiro, 2003). Numa relação linear o conjunto dos pontos representativos dessa relação situam-se em recta, razão pela qual se apelida de “linear” (D'Hainaut, 1992). A utilização do coeficiente de *Pearson*, quando a relação não é linear, subestima a relação entre as duas variáveis (D'Hainaut, 1992). De acordo com Maroco (2010) o coeficiente de *Pearson* só deve ser utilizado para relações do tipo linear, não sendo esse o caso deve recorrer-se a coeficientes de correlação não lineares, ou não paramétricos (e.g., coeficiente de correlação de *Spearman*). Para além do pressuposto da linearidade, o coeficiente de *Pearson* assume que os dados seguem a

distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2003). Geralmente, se a amostra tem uma dimensão superior a 25 ou a 30 assume-se que a “distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal” (Maroco, 2010, p. 55). Quando não é possível assumir que os dados seguem a distribuição normal, torna-se necessário recorrer a métodos que não exigem nenhum pressuposto sobre a distribuição dos dados, vulgarmente designados por métodos não paramétricos, como por exemplo, o coeficiente de correlação de *Spearman*, que é “uma medida de associação não paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais” (Maroco, 2010, p. 41). Tal como o coeficiente de *Pearson*, o coeficiente de *Spearman* varia entre -1 e 1, e ambos podem ser interpretados de igual forma (Pocinho & Figueiredo, s/d).

Na presente investigação verificou-se se os dados cumpriam o pressuposto da normalidade e assumiam uma relação de tipo linear. Foram utilizados os diagramas de dispersão para verificar da existência de linearidade, conforme acima descrito. Não sendo adequada a utilização do coeficiente de correlação de *Pearson* recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman*. A interpretação dos coeficientes foi efectuada com base em Byrman e Cramer (2003): para um coeficiente r inferior ou igual a 0.2, considera-se a correlação como muito baixa; para valores de r superiores a 0.2 e inferiores a 0.39, inclusive, considera-se a correlação como fraca; para valores de r superiores a 0.4 e inferiores a 0.69, inclusive, considera-se a correlação como moderada; para valores de r superiores a 0.7 e inferiores a 0.89, inclusive, considera-se a correlação como forte; para valores de r superiores a 0.9 e inferiores a 1, inclusive, considera-se a correlação como muito forte.

(3) Análise Multivariada – Utilizou-se a técnica de análise multivariada, designada por análise de *clusters*, para dar cumprimento à **HI2** – ‘Existência de uma relação positiva directa entre o Desempenho RSE e o Desempenho Económico-Financeiro’. Recorreu-se também à técnica de análise multivariada, designada por Análise Factorial, a fim de dar resposta ao objectivo secundário estabelecido: Identificar as dimensões de influência na actuação socialmente responsável das empresas portuguesas em análise.

Relativamente à análise de *clusters*, esta permite identificar grupos homogéneos, de variáveis ou casos, de acordo com uma ou mais características comuns (Maroco, 2010). Enquanto na análise de variáveis são identificados grupos relacionados de variáveis, na análise de casos os dados iniciais são classificados em grupos de acordo com os valores observados das variáveis em estudo (Pestana & Gageiro, 2003). No presente estudo, atendendo ao objectivo já referenciado, a análise de casos será a mais adequada, pelo que foi a escolhida. A análise foi efectuada utilizando-se as dez variáveis definidas para a mensuração da RSE e, especificamente, as médias obtidas nos cinco anos para cada variável, a fim de permitirem o agrupamento das 19 empresas da população de estudo de acordo com o desempenho socialmente responsável.

De acordo com Pestana e Gageiro (2003), dois métodos podem ser utilizados na análise de *clusters*. A análise de *clusters* hierárquica (aplica-se a casos e a variáveis) e a análise não hierárquica do *K-Means* (aplica-se unicamente a casos e quando já se conhece *a priori* o número

ótimo de grupos homogêneos). Maroco (2010) considera como uma boa prática a utilização dos métodos hierárquicos como técnica exploratória a ser refinada posteriormente com a aplicação dos métodos não hierárquicos. Seguindo a indicação de Maroco (2010), utilizaram-se ambos os métodos.

Na análise hierárquica, os *clusters* são formados com base nos pares de casos mais próximos de acordo com a medida de distância escolhida (Pestana & Gageiro, 2003). Uma das medidas mais utilizadas é a distância euclidiana, uma medida de dissimilaridade que “mede o comprimento do segmento de recta que une duas observações num espaço p -dimensional” (Maroco, 2010, p. 549), e que foi a medida escolhida para a análise em referência. Os métodos hierárquicos têm vários procedimentos possíveis para a ligação dos *clusters*. Optou-se pelo método proposto por Ward (1963), por ter sido aquele que tem apresentado a solução mais coerente noutros estudos. O método de Ward (1963) visa agrupar os *clusters* de forma a minimizar a perda de informação associada a cada agrupamento e a quantificar essa perda de uma forma que seja facilmente interpretável. A perda de informação é indicada pelo erro da soma dos quadrados. O processo inicia-se considerando cada sujeito como um *cluster* e de seguida procede-se ao agrupamento do par de sujeitos cuja união resulta num aumento mínimo da perda de informação, podendo repetir-se o procedimento até que todos os sujeitos estejam num só grupo (Ward, 1963). Este método minimiza a soma dos quadrados dentro dos *clusters* (Maroco, 2010).

Definidos os métodos torna-se necessário decidir qual o número de clusters que se deve reter. Para dar resposta a esta questão vai utilizar-se o critério do r^2 que é “uma medida da variabilidade total que é retida em cada uma das soluções dos *clusters*” (Maroco, 2010, p. 567), bem como o gráfico da distância entre *clusters* relativizada e do r^2 .

Após a aplicação da análise de *clusters* hierárquica vão ser utilizados os métodos não hierárquicos para refinar a solução obtida com o anterior método. De acordo com Maroco (2010) os métodos não hierárquicos destinam-se a agrupar os sujeitos num número de *clusters* definido à partida, e têm a vantagem de serem simples de aplicar a matrizes de dados de grande dimensão, com uma probabilidade de classificação errada, dos sujeitos nos respectivos *clusters*, menor nestes métodos. Podem ser utilizados diferentes métodos, que diferem principalmente na forma como se efectua a primeira agregação dos sujeitos em *clusters* e do modo como são calculados as distâncias entre os centróides que representam “a média de todos os sujeitos em cada uma das variáveis de medida” (Maroco, 2010, p. 573). Relativamente ao método não hierárquico utilizado, o *K-Means*, este utiliza a distância euclidiana para o cálculo da distância dos centróides a cada um dos sujeitos, os quais são agrupados aos *clusters* cujos centróides estão mais próximos, em passos consecutivos, até que não ocorra variação significativa na distância mínima de cada sujeito a cada um dos centróides dos K *clusters*, ou até ser atingindo o número máximo de interações, ou até ser alcançado o critério de convergência (Maroco, 2010).

Definida a solução ideal de *clusters*, posteriormente proceder-se-á à comparação dos indicadores de desempenho económico-financeiro entre *clusters*, bem como à análise das correlações entre o

Índice RSE e os indicadores de desempenho económico-financeiro, a fim de se verificar se as empresas pertencentes ao grupo socialmente mais responsável são também as que demonstram melhor desempenho económico-financeiro. A análise das correlações será efectuada seguindo os mesmos pressupostos já descritos anteriormente, aquando da descrição da análise para a HI1.

Para além da análise de *clusters*, conforme referido anteriormente, utilizou-se outra técnica de análise multivariada, a análise factorial, a fim de se verificar da existência de possíveis correlações entre as variáveis definidas para a mensuração da RSE, e se identificarem os factores (i.e., dimensões) que poderão explicar essas correlações. Segundo Maroco (2010) a análise factorial é uma técnica que permite analisar a estrutura de um conjunto de variáveis que se inter-correlacionam, de forma a construir uma escala de medida para os factores que serão responsáveis por essa correlação. Para o autor, se duas variáveis estão correlacionadas, essa correlação, à partida, é explicada pela partilha de uma característica comum, que não é observável directamente, ou seja, um factor comum latente. Assim, através da análise factorial pretendeu-se identificar os factores (i.e. dimensões), não observáveis directamente, que poderão explicar a actuação socialmente responsável das empresas em análise.

Para aplicar a análise factorial é necessário que a amostra tenha um determinado tamanho que, segundo Hair, Anderson, Tathan e Black (1998), deve ser no mínimo cinco vezes o número de variáveis, não devendo ser utilizada em amostras inferiores a cinquenta observações. Na presente investigação temos dez variáveis e noventa e cinco observações. A análise factorial só é útil se a matriz de correlações populacionais for significativamente diferente da matriz de identidade, o que significa que as variáveis estão inter-correlacionadas, o que pode ser verificado através do Teste de Esfericidade de *Bartlett*. No entanto este teste não é suficiente para aferir da adequabilidade da análise factorial, uma vez que é muito sensível à dimensão da amostra (Maroco, 2010). Outro indicador frequentemente utilizado para verificar da aplicabilidade da análise factorial é a Medida de Adequação da Amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que compara as correlações simples com as correlações parciais verificadas entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2003). Foram utilizados ambos os indicadores conforme sugerido em Maroco (2010).

Verificados os pressupostos e sendo adequada a aplicação da análise factorial, o próximo passo consiste em estimar os pesos (i.e., comunalidades) para um conjunto de factores latentes. Para estimar as comunalidades é necessário conhecer os pesos dos factores e para conhecer os pesos factoriais é necessário estimar as comunalidades, dilema que pode ser resolvido utilizando o método das componentes principais ou o método da máxima verosimilhança (Maroco, 2010). O método das componentes principais permite a extracção dos factores, extraíndo os factores com valores próprios maiores do que um, de acordo com o critério de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2003). No presente estudo optou-se pelo método das componentes principais, que segundo Maroco (2010), não assume o pressuposto da normalidade dos dados, contrariamente ao método da máxima verosimilhança.

A primeira solução apresentada pela análise factorial é normalmente uma solução não interpretável, devido a um problema de rotação dos factores, sendo necessário efectuar a rotação dos factores com o objectivo de produzir uma solução interpretável (Maroco, 2010). Os métodos de rotação podem ser ortogonais, produzindo factores que não estão correlacionados entre si, ou oblíquos, e neste caso a rotação produz factores correlacionados (Pestana & Gageiro, 2003). Os métodos ortogonais são preferíveis relativamente aos oblíquos, uma vez que um dos pressupostos da análise factorial, de acordo com Maroco (2010), é o da independência dos factores (ortogonalidade). Os métodos de rotação oblíqua, além de violarem esse pressuposto, dificultam a interpretação empírica dos factores. Tendo em conta o referido optou-se pelo método de rotação ortogonal *Varimax*, que segundo Maroco (2010), procura obter uma estrutura factorial em que apenas uma variável esteja fortemente associada com um único factor.

A solução produzida após a rotação dos factores permite associar cada uma das variáveis a apenas um dos factores retidos, de acordo com o maior peso encontrado. As características partilhadas pelas variáveis associadas a cada um dos factores possibilitam a definição dos factores latentes que explicam as correlações observadas entre as variáveis, e por conseguinte contribuirão para explicar a actuação socialmente responsável das empresas em análise.

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1. Caracterização da População do Estudo relativamente à Responsabilidade Social Empresarial

Tendo em conta que dois dos objectivos específicos da presente investigação são a análise e mensuração das práticas de responsabilidade social das empresas em estudo, durante o período de cinco anos, compreendido entre 2005 e 2009, e a verificação de uma possível evolução positiva na adopção de práticas de RSE, pretende-se expor os resultados obtidos nesse âmbito, que se afiguram mais significativos.

Conforme explicado anteriormente, a população de estudo é composta por 19 empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa e que constituem o PSI20, analisadas durante o horizonte temporal já referido. Os resultados da mensuração da RSE, para os cinco anos, constam do Anexo III e do Anexo IV.

Relativamente à análise do Nível de RSE, este foi categorizado de acordo com a escala de *Likert* em cinco níveis: 1 - Muito Pouco Responsáveis; 2 - Pouco Responsáveis; 3 - Responsáveis; 4 - Muito Responsáveis; 5 - Bastante Responsáveis. Optou-se por se calcular uma média dos cinco anos, verificando-se, pela análise da Figura 6, que o nível Bastante Responsáveis não foi atingido por nenhuma das empresas, e que a maioria das observações (55.8%), ou seja 53 observações, situam-se no nível de Responsáveis. As restantes observações (44.2%) distribuem-se em Pouco Responsáveis (23.2%), Muito Pouco Responsáveis (20%) e Muito Responsáveis (1%). Poderá dizer-se que na generalidade as empresas em análise denotaram sensibilidade para uma actuação responsável e para a sua divulgação.

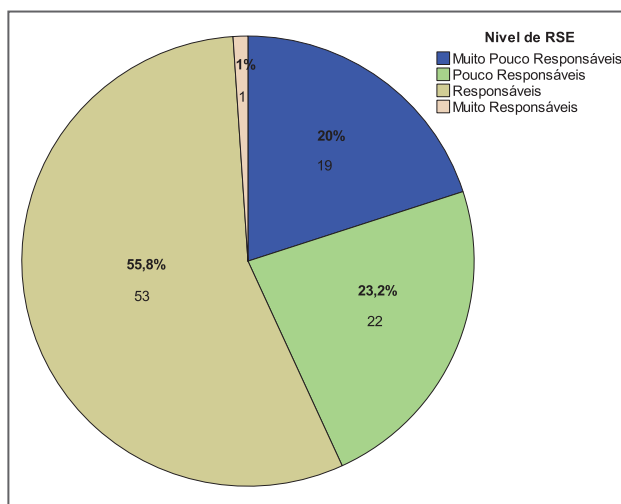


Figura 6. Categorização do Nível de RSE no período de 2005 a 2009.

Da distribuição dos Níveis de RSE para os anos de 2005 e 2006 (Figura 7), verifica-se que é precisamente após 2005 que se dá uma inversão positiva. Enquanto em 2005 apenas 21.1% das empresas, ou seja 4 empresas, estavam no nível de Responsáveis, e as restantes distribuíam-se entre Muito Pouco Responsáveis (42.1%) e Pouco Responsáveis (36.8%), em 2006, a maioria das empresas (52.6%), ou seja 10 empresas, passam a estar no nível de Responsáveis. Esta alteração poderá justificar-se pelo facto das empresas terem sido obrigadas, a partir de 2005, a relatar as suas contas de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade, o que de certo modo contribuiu para uma maior adesão e divulgação das práticas de RSE, até porque se constata que é a partir de 2006 que a maioria das empresas em análise passa a publicar os seus Relatórios de Sustentabilidade (ver Anexo I).

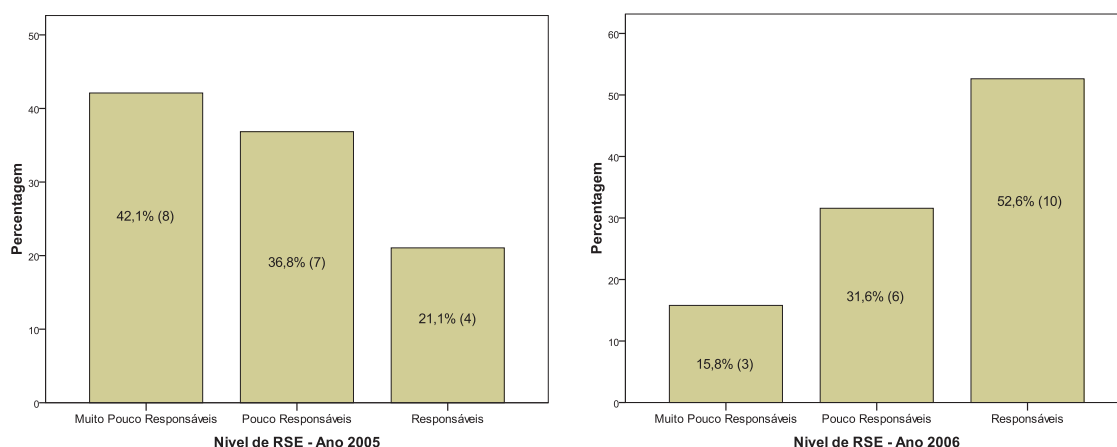


Figura 7. Níveis de RSE em 2005 e 2006.

Relativamente aos anos de 2007 e 2008 (Figura 8), constata-se que 2 empresas que em 2007 estavam no nível de Pouco Responsáveis, em 2009 passam para o nível de Responsáveis.

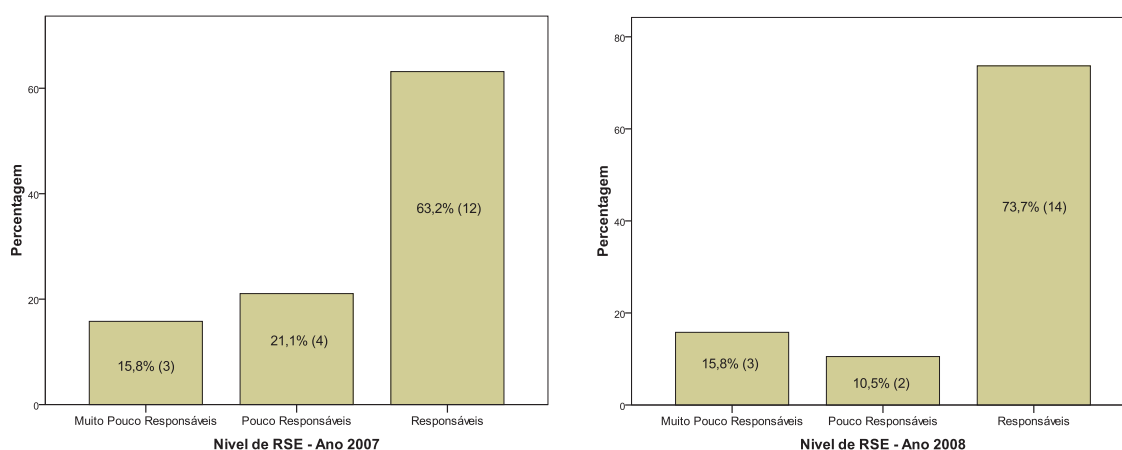


Figura 8. Níveis de RSE em 2007 e 2008.

Relativamente a 2009, verifica-se que uma das empresas atinge o nível de Muito Responsáveis, e que uma das empresas que estava no nível Muito Pouco Responsável passa para o nível seguinte de Pouco Responsável (Figura 9). Pode concluir-se que embora a mudança mais significativa tenha ocorrido entre 2005 e 2006, nos anos seguintes houve uma evolução contínua e positiva na adesão e divulgação da responsabilidade social, verificando-se que em 2009, 68.4% das empresas estão no nível de Responsáveis e 5.3% no nível de Muito Responsáveis (ambos os níveis totalizam 73.7%). Pese, no entanto, o facto de 10.5% das empresas, se terem mantido no mesmo nível, Muito Pouco Responsáveis, desde 2005 até 2009.

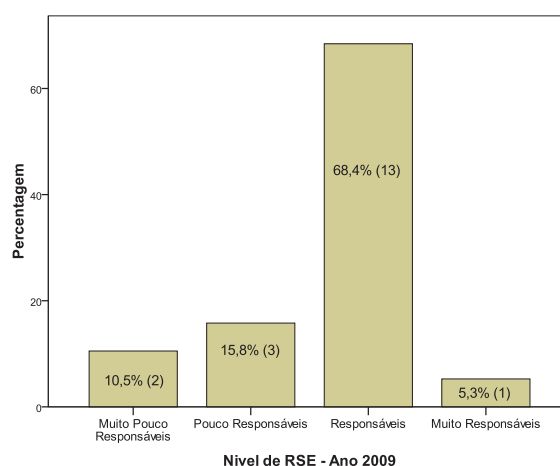


Figura 9. Nível de RSE em 2009.

Analisando agora o Nível de RSE por empresa (Figura 10), constata-se que as empresas Teixeira Duarte e a ZON não registaram evolução mantendo-se no Nível de Muito Pouco Responsáveis durante os cinco anos em análise. Relativamente à empresa Teixeira Duarte, nos relatórios publicados a mesma alude à consciência da responsabilidade social e ao genuíno empenho na concretização de uma política de apoio social, no entanto as informações relativas às práticas de responsabilidade social, constantes dos relatórios de contas, são genéricas e pouco detalhadas o

que contribuiu para o nível atribuído. Relativamente à ZON, as informações relativas a 2005 e 2006 foram obtidas a partir dos relatórios de contas da PT Multimédia, e em 2007 com o *Spin-off* da PT Multimédia relativamente à PT, surge a ZON confirmando uma nova estratégia empresarial, denotando os relatórios uma preocupação mais acentuada relativamente à divulgação da responsabilidade social, como se pode constatar pela evolução do Índice de RSE (Tabela 4), mas as informações são também genéricas e pouco detalhadas.

O BPI obtém o nível de Muito Pouco Responsável durante quatro anos e Pouco Responsável no último ano. As informações relativas à responsabilidade social divulgadas nos relatórios de contas são também genéricas e pouco detalhadas, não se registando diferenças acentuadas na informação prestada durante os cinco anos, o que contribuiu para os níveis baixos na avaliação da RSE.

A Semapa mantém-se no nível Pouco Responsável durante os cinco anos. Relativamente à Semapa as informações sobre a responsabilidade social constante dos relatórios de contas são sucintas, remetendo para os relatórios publicados pelas empresas que são detidas pela mesma, nomeadamente a Portucel e a Secil. As informações destas últimas foram tidas em conta na análise, pelo que só se cotaram os itens na totalidade quando ambas coincidiram na informação. Por esse motivo a avaliação do desempenho da Semapa ficou aquém da avaliação obtida pela Portucel, que se posiciona como Pouco Responsável durante dois anos e Responsável nos restantes cinco. Igual problemática se encontrou na avaliação da Sonae, cujas informações foram recolhidas de diversos relatórios, designadamente da Soaecom, Sonae Sierra e Sonae Distribuição (Modelo), sendo que cada empresa adopta uma perspectiva diferente relativamente à RSE. A Sonae obteve a avaliação de Pouco Responsável no primeiro ano e Responsável nos quatro seguintes.

A EDP destaca-se pelo resultado mais positivo, pois atinge o nível Muito Responsável no último ano em análise e nos restantes obtém o nível de Responsável. O BCP, o BES e a PT, mantêm-se no nível de Responsável durante os cinco anos. Estas empresas, publicam os seus Relatórios de Sustentabilidade desde 2005 (ver Anexo I), e demonstram uma preocupação crescente na forma como especificam e divulgam a informação relativa à responsabilidade social e nomeadamente no reporte das informações de acordo com as directrizes do *Global Report Initiative*, o que se constata também pela evolução do Índice de RSE (Tabela 4).

As restantes empresas obtêm um desempenho médio, sendo que as diferenças em termos de avaliação se explicam pela forma como especificam e discriminam as suas práticas de RSE.

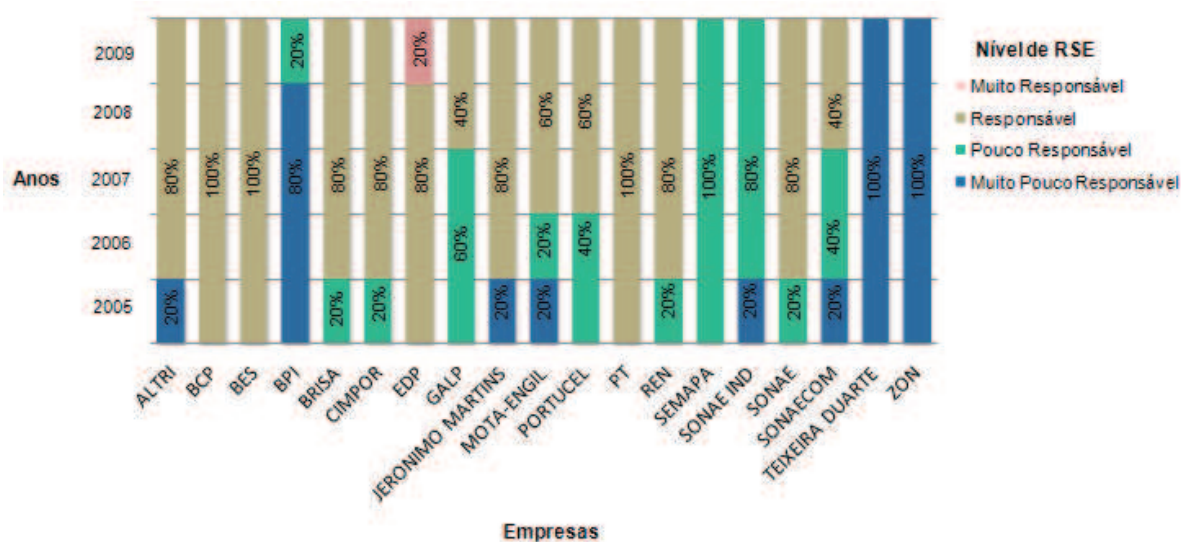


Figura 10. Nível de RSE por empresa.

Na Tabela 4, descreve-se a pontuação obtida por cada empresa no Índice de RSE, para cada um dos anos, por ordem decrescente. O Índice de RSE permitiu a avaliação do desempenho social, constatando-se que houve um aumento crescente dos índices em cada ano, para todas as empresas, registando-se as maiores diferenças entre 2005 e 2006. As quatro empresas que obtêm melhores índices durante os cinco anos são a EDP, BCP, BES e PT.

Tabela 4. Classificação das empresas no Índice de RSE por ano.

Ano				
2005	2006	2007	2008	2009
Empresa (Índice)	Empresa (Índice)	Empresa (Índice)	Empresa (Índice)	Empresa (Índice)
BCP (97)	EDP (120)	EDP (122)	EDP (125)	EDP (130)
EDP (95)	BES (110)	BES (117)	BES (119)	BCP (123)
PT (95)	BCP (109)	BCP (113)	PT (116)	BES (123)
BES (93)	PT (105)	BRISA (109)	BCP (115)	PT (118)
REN (83)	JM (92)	PT (107)	BRISA (112)	BRISA (117)
BRISA (81)	BRISA (91)	CIMPOR (103)	CIMPOR (106)	CIMPOR (111)
CIMPOR (81)	SONAE (90)	REN (99)	REN (104)	REN (108)
PORTUCEL (71)	ALTRI (89)	ALTRI (96)	JM (101)	ALTRI (106)
GALP (67)	REN (87)	JM (93)	ALTRI (98)	JM (103)
SONAE (55)	CIMPOR (87)	SONAE (90)	PORTUCEL (96)	SONAE (101)
SEMAPA (51)	PORTUCEL (85)	PORTUCEL (88)	SONAE (94)	PORTUCEL (97)
BPI (38)	MOTA-ENGIL (82)	MOTA-ENGIL (87)	GALP (92)	GALP (93)

Tabela 4. Classificação das empresas no Índice de RSE por ano (continuação).

Ano				
2005	2006	2007	2008	2009
Empresa (Índice)	Empresa (Índice)	Empresa (Índice)	Empresa (Índice)	Empresa (Índice)
SONAE COM (37)	SONAE COM (75)	GALP (80)	MOTA-ENGIL (89)	SONAE COM (93)
TD (28)	GALP (69)	SONAE COM (77)	SONAE COM (86)	MOTA-ENGIL (92)
SONAE IND (23)	SEMAPA (66)	SEMAPA (69)	SONAE IND (75)	SONAE IND (78)
ALTRI (19)	SONAE IND (61)	SONAE IND (64)	SEMAPA (73)	SEMAPA (73)
ZON (9)	BPI (39)	BPI (40)	BPI (41)	BPI (43)
JM (6)	TD (33)	TD (33)	TD (36)	ZON (39)
MOTA-ENGIL (2)	ZON (9)	ZON (26)	ZON (33)	TD (36)

Nota: JM – Jerónimo Martins; SONAE IND – Sonae Indústria; TD – Teixeira Duarte.

Pela análise da Figura 11, pode-se observar de forma mais clara a evolução do Índice de RSE em cada ano. Nos extremos de cada caixa posicionam-se as observações mínimas e máximas, a mediana é representada pela linha horizontal dentro da caixa e todas as observações para além dos bigodes são considerados casos aberrantes ou *outliers* (Pestana & Gageiro, 2003). Neste caso verifica-se que os limites mínimos e máximos, bem como a mediana, vão aumentando em cada ano, observando-se *outliers* moderados nos anos 2006, 2008 e 2009, que correspondem às empresas ZON e Teixeira Duarte, que obtêm os valores mais extremos e baixos no Índice RSE.

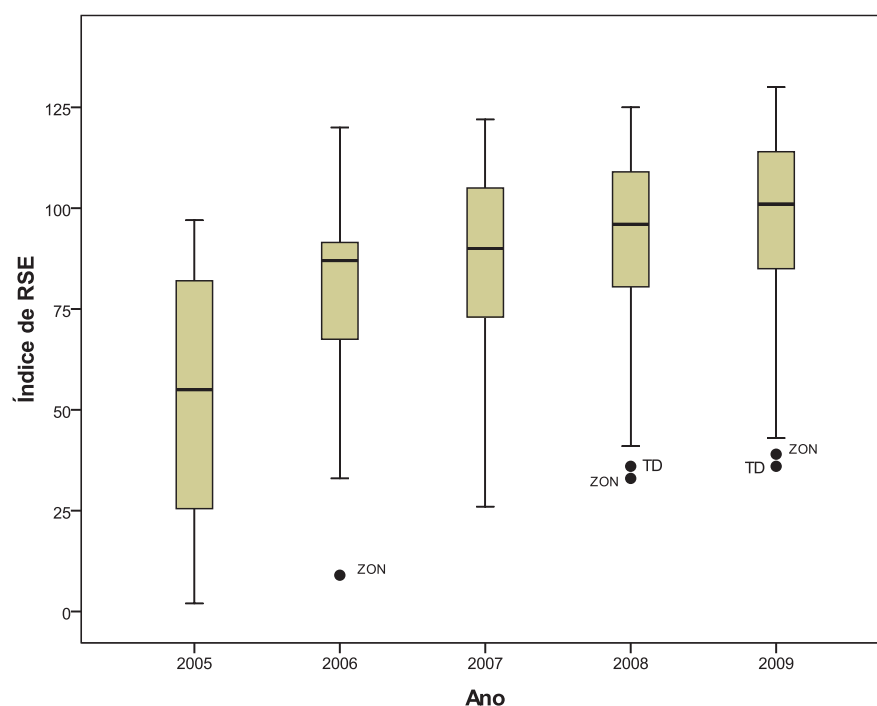


Figura 11. Caixa de bigodes do Índice de RSE por ano.

Da análise das médias obtidas através do somatório dos Índice RSE nos cinco anos em análise, por empresa (ver Tabela 5), verifica-se que o valor mais elevado (118.40) é obtido pela EDP e corresponde a um nível de Responsável e o valor mais baixo é obtido pela ZON (23.20) e corresponde ao nível Muito Pouco Responsável, registando-se uma diferença, significativa entre os dois extremos.

Tabela 5. *Médias do Índice de RSE por empresa.*

Empresa	Médias
EDP	118.40
BES	112.40
BCP	111.40
PT	108.20
BRISA	102.00
CIMPOR	97.60
REN	96.20
PORTUCEL	87.40
SONAE	86.00
ALTRI	81.60
GALP	80.20
JERÓNIMO MARTINS	79.00
SONAECON	73.60
MOTA-ENGIL	70.40
SEMAPA	66.40
SONAE INDÚSTRIA	60.20
BPI	40.20
TEIXEIRA DUARTE	33.20
ZON	23.20

Verifica-se também, que 9 das 19 empresas que constituem a população de estudo obtêm uma média superior ou igual a 86, e inferior a 129, que corresponde ao Nível de Responsáveis, conforme se visualiza pela representação gráfica das médias do Índice RSE, por empresa (Figura 12).

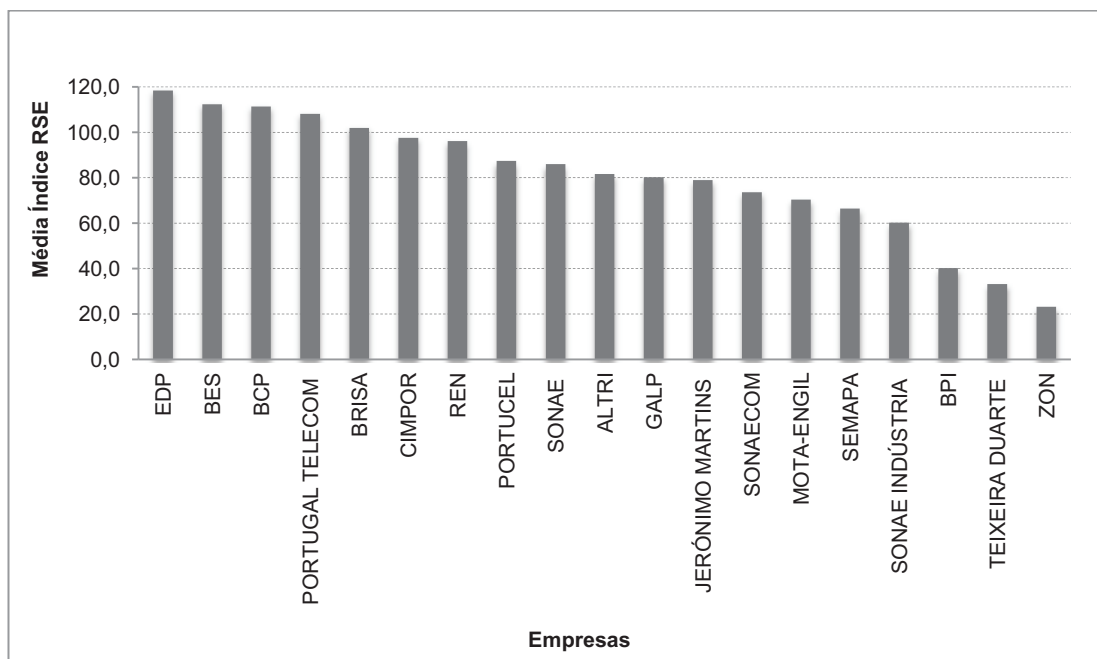


Figura 12. Médias do Índice RSE por empresa.

Em suma, pode concluir-se que se assistiu a uma evolução positiva na adopção e divulgação da RSE, mesmo relativamente às empresas com níveis de desempenho mais baixos, não se podendo afirmar que não denotam sensibilidade relativamente à responsabilidade social. Mas a forma como divulgam as informações fica muito aquém das empresas mais bem posicionadas. Estas investem numa divulgação mais específica e detalhada, nomeadamente em dar cumprimento às directrizes do GRI, procurando acompanhar e melhorar o seu desempenho social e a forma como o reportam, definindo objectivos específicos, avaliando e quantificando os impactos da sua actuação e demonstrando uma maior sensibilidade na comunicação com os diversos *stakeholders* assim como em responder às suas exigências.

Considerando-se que a mensuração da RSE, no presente estudo, foi efectuada através da análise das informações que as empresas divulgam nos seus relatórios, os resultados obtidos de alguma forma retratam, não apenas a forma como as empresas estão a aderir à responsabilidade social, mas também o empenho que demonstram em divulgar o desempenho socialmente responsável. Ainda, a atribuição do nível de Muito Pouco Responsáveis não significará, por si só, que na prática a empresa não actue de forma socialmente responsável, mas que provavelmente não demonstra sensibilização ou predisposição para a divulgar, e para de certa forma assumir um compromisso de avaliar e melhorar o seu desempenho social, o que terá o seu impacto na forma como os diferentes *stakeholders* avaliam a empresa. Igualmente, a categorização de Muito Responsáveis não significará, por si só, que a empresa efectivamente estará nesse nível de responsabilidade, mas pelo menos esforça-se por o demonstrar e divulgar o que eventualmente, a médio e longo prazo, contribuirá para um melhor desempenho social e para um enraizamento da RSE na cultura empresarial. Uma das conclusões do estudo efectuado por Balabanis *et al.* (1998), é que as empresas que combinam um desempenho elevado em RSE com uma divulgação elevada das

práticas de RSE, têm um melhor desempenho financeiro, comparativamente com empresas que combinam desempenho baixo em RSE com elevada divulgação e desempenho elevado em RSE com divulgação baixa. Ambos, desempenho elevado e divulgação elevada serão importantes para que a RSE possa ter um impacto positivo no desempenho económico-financeiro e, por conseguinte, na sustentabilidade da empresa.

Relativamente aos Níveis de RSE e ao Índice de RSE, verificou-se uma evolução positiva em todos os anos em análise, sendo que no último ano em análise (2009), a maioria das empresas (68.4%) posiciona-se no nível de Responsável, registando-se uma observação para o nível de Muito Responsável (5.3%), não havendo nenhuma observação, em qualquer dos anos, no nível mais elevado de Bastante Responsável. Na atribuição do nível de Bastante Responsável procurou-se definir uma situação de elevada exigência relativamente à actuação socialmente responsável, até porque as empresas analisadas são empresas de referência, cuja actividade tem um forte impacto social. Por essa razão, e atendendo ainda ao facto de em Portugal a adesão à RSE ter acontecido de forma mais tardia, relativamente a outros países da União Europeia, considera-se natural não se ter registado nenhuma observação no nível de Bastante Responsáveis, mas deverá ser um desafio futuro por parte das empresas.

3.2. A influência da Responsabilidade Social Empresarial sobre o Desempenho Económico-Financeiro: Análise correlacional

Na presente investigação, a fim de se dar resposta ao objectivo de verificar se a RSE influencia positivamente o desempenho económico-financeiro das empresas, estabeleceu-se como uma das hipóteses da investigação:

HI1: A Responsabilidade Social Empresarial está positivamente correlacionada com o Desempenho Económico-Financeiro.

E com o intuito de dar suporte à HI1, estabeleceram-se as seguintes hipóteses estatísticas:

- **H1a:** A variável Índice de RSE e as variáveis de mensuração do desempenho económico-financeiro estão positivamente correlacionadas, em cada um dos anos do período compreendido entre 2005 e 2009;
- **H1b:** As variáveis de mensuração da RSE e as variáveis de mensuração do desempenho económico-financeiro estão positivamente correlacionadas, tendo em conta o período compreendido entre 2005 e 2009.

Pretende-se apresentar os principais resultados e conclusões retidas com base no estudo efectuado, no sentido de dar resposta às hipóteses em referência.

3.2.1 Correlações entre o Índice de RSE e o Desempenho Económico-Financeiro

Iniciando com a primeira Hipótese Estatística (H1a), testou-se a existência de correlações entre a variável Índice de RSE e as variáveis de desempenho económico-financeiro, para cada ano do período compreendido entre 2005 e 2009. Para aferir das possíveis correlações recorreu-se ao coeficiente de correlação não paramétrico de *Spearman*, uma vez que, através dos gráficos de dispersão, verificou-se a inexistência de relações lineares entre as variáveis. Assim, estando invalidado o pressuposto da linearidade, conforme descrito em Maroco (2010), deve utilizar-se medidas de correlação não paramétricas, como o coeficiente de correlação de *Spearman*.

Da análise dos resultados obtidos (ver Tabela 6) verifica-se que para a hipótese nula da independência entre a variável Índice de RSE e as variáveis de desempenho económico-financeiro, o valor de prova é inferior 0.05, em três situações: (1) entre o Índice RSE e Rendibilidade das Vendas, para o ano de 2005; (2) entre o Índice RSE e a Rendibilidade das Vendas, para o ano 2007; (3) entre o Índice RSE e a Rendibilidade das Vendas, para o ano 2008. Os resultados descritos permitem rejeitar a hipótese nula, podendo concluir-se que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0.05, que as variáveis referidas encontram-se correlacionadas. Os coeficientes de correlação indicam uma relação positiva, sendo as correlações moderadas ($r = 0.466$; $r = 0.464$; $r = 0.504$).

Para as restantes variáveis obteve-se um valor de prova superior a 0.05, pelo que, não se rejeitando a hipótese nula, pode concluir-se que relativamente a estas não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0.05, que as mesmas estejam correlacionadas.

Tabela 6. Correlações entre o Índice RSE e o Desempenho Económico-Financeiro (N=19).

Desempenho RSE	Ano	Desempenho económico-financeiro		
		Rendibilidade Económica	Rendibilidade Financeira	Rendibilidade Vendas
Índice RSE	2005	$r = -0.269$	$r = 0.010$	$r = 0.466^*$
		$p = 0.265$	$p = 0.969$	$p = 0.044$
	2006	$r = -0.203$	$r = 0.054$	$r = 0.180$
		$p = 0.405$	$p = 0.828$	$p = 0.461$
	2007	$r = -0.263$	$r = -0.096$	$r = 0.464^*$
		$p = 0.277$	$p = 0.694$	$p = 0.046$
	2008	$r = 0.175$	$r = 0.305$	$r = 0.504^*$
		$p = 0.473$	$p = 0.204$	$p = 0.028$
	2009	$r = 0.070$	$r = -0.206$	$r = 0.401$
		$p = 0.776$	$p = 0.397$	$p = 0.089$

Nota: r = coeficiente de correlação de *Spearman*; p = valor de prova; Nível de significância assumido 5%;

* significativo a um nível de significância de 5%.

De acordo com os resultados apresentados, pode concluir-se, relativamente à primeira hipótese estatística que a mesma foi apenas parcialmente comprovada. Tendo em conta o período compreendido entre 2005 e 2009, registaram-se correlações positivas apenas entre o Índice RSE e a Rendibilidade das Vendas, em três dos cinco anos analisados: 2005, 2007 e 2008. Contudo as relações foram moderadas e pouco consistentes.

3.2.2. Correlações entre as dimensões da Responsabilidade Social Empresarial e o Desempenho Económico-Financeiro

A fim de verificar quais as dimensões da RSE que poderão ter maior influência sobre o desempenho económico-financeiro, averiguou-se se as variáveis de mensuração do Índice de RSE e as variáveis de mensuração do desempenho económico-financeiro estão positivamente correlacionadas, tendo em conta o período compreendido entre 2005 e 2009 (H1b).

Para aferir das possíveis correlações foram utilizadas as médias registadas para cada uma das variáveis, com referência ao período compreendido entre 2005 e 2009 ($N=19$). Optou-se pela aplicação do coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que se verificou que o pressuposto da linearidade não se cumpria. Pelos resultados obtidos (Tabela 7), verifica-se que para a hipótese nula da independência entre as variáveis de mensuração da RSE e as variáveis de mensuração do desempenho económico-financeiro, o valor de prova é inferior a 0.05, em duas situações: (1) entre a Gestão Responsável e a Rendibilidade das Vendas; (2) entre as Comunidades Locais e a Rendibilidade das Vendas. Para estas duas situações, rejeita-se a hipótese nula, o que permite concluir que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0.05, que as variáveis mencionadas estão correlacionadas. Os coeficientes de correlação nas duas situações indicam uma relação positiva moderada ($r = 0.478$; $r = 0.502$).

Para as restantes situações obteve-se um valor de prova superior a 0.05, pelo que, não se rejeitando a hipótese nula, pode concluir-se que relativamente a estas não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0.05, que as mesmas estejam correlacionadas.

Tabela 7. Correlações entre as Dimensões da RSE e o Desempenho Económico-Financeiro.

Dimensões RSE	Desempenho Económico-Financeiro		
	Rendibilidade Económica	Rendibilidade Financeira	Rendibilidade Vendas
Gestão Responsável	r = -0.119 p = 0.629	r = -0.387 p = 0.102	r = 0.478* p = 0.038
Gestão dos Recursos Humanos	r = -0.079 p = 0.748	r = -0.037 p = 0.881	r = 0.183 p = 0.454
Saúde e Segurança no Trabalho	r = 0.180 p = 0.462	r = 0.002 p = 0.994	r = 0.152 p = 0.533
Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais	r = 0.280 p = 0.246	r = -0.084 p = 0.732	r = 0.420 p = 0.074
Ética Empresarial	r = -0.280 p = 0.246	r = -0.207 p = 0.395	r = 0.218 p = 0.371
Comunidades Locais	r = -0.016 p = 0.949	r = -0.129 p = 0.599	r = 0.502* p = 0.028
<i>Stakeholders</i>	r = -0.253 p = 0.296	r = -0.240 p = 0.323	r = 0.422 p = 0.072
Direitos Humanos	r = -0.295 p = 0.221	r = -0.432 p = 0.065	r = 0.250 p = 0.303
Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais	r = -0.005 p = 0.985	r = 0.119 p = 0.627	r = 0.184 p = 0.450
Instrumentos RSE	r = -0.032 p = 0.895	r = -0.220 p = 0.365	r = 0.340 p = 0.154

Nota: r = coeficiente de correlação de *Spearman*; p = valor de prova; Nível de significância assumido 5%; * significativo a um nível de significância de 5%.

Dos resultados acima expostos pode concluir-se, relativamente à segunda hipótese estatística (H1b), que tal como a anterior, só foi parcialmente comprovada, uma vez que apenas se verificaram correlações positivas entre duas das dimensões da RSE e um dos indicadores de desempenho económico-financeiro. Assim, os resultados sugerem que as dimensões da RSE – Gestão Responsável e Comunidades Locais, poderão ter alguma influência positiva sobre a Rendibilidade das Vendas. Relativamente à dimensão Gestão Responsável, esta reflecte os objectivos e compromissos que as empresas poderão estabelecer relativamente à RSE, enquanto a dimensão Comunidades Locais refere-se a iniciativas implementadas no âmbito das comunidades em que as empresas se inserem. Estes resultados podem indicar que os objectivos e compromissos que as empresas assumem relativamente à RSE, bem como o envolvimento em iniciativas socialmente responsáveis no âmbito local, poderão ter alguma expressão positiva sobre rendibilidade das vendas que, por seu lado, reflectirá uma percepção positiva dos clientes.

3.3. Ser Socialmente Mais Responsável versus ter Melhor Desempenho Económico-Financeiro

A fim de dar resposta ao objectivo de verificar se as empresas socialmente mais responsáveis são também aquelas que têm um desempenho económico-financeiro melhor, definiu-se a:

HI2: Existência de uma relação positiva directa entre o Desempenho RSE e o Desempenho Económico-Financeiro.

Para testar esta hipótese procedeu-se à análise de *clusters* hierárquica e não hierárquica e posteriormente à comparação dos indicadores de desempenho económico-financeiro, bem como à análise das correlações entre desempenho ao nível da RSE e desempenho económico-financeiro.

Iniciou-se com a análise de *clusters* de sujeitos, para a identificação dos *clusters* de empresas de acordo com o desempenho ao nível da RSE. Utilizaram-se para o efeito as variáveis de mensuração da RSE: Gestão Responsável; Gestão dos Recursos Humanos; Saúde e Segurança no Trabalho; Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais; Ética Empresarial; Comunidades Locais; *Stakeholders*; Direitos Humanos; Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais; Instrumentos de RSE.

A análise de *clusters* utilizando a distância euclidiana entre sujeitos e o método de agregação de *Ward*, produziu o dendograma da Figura 13. De acordo com Pestana e Gageiro (2003) o dendograma representa a aglomeração dos *clusters* efectuada numa escala de 0 a 25, servindo para validar a escolha do número de *clusters* a reter. Coeficientes pequenos da escala indicam a associação dos *clusters* mais homogéneos, enquanto coeficientes elevados indicam a associação dos *clusters* que mais se diferenciam. Optando por uma distância entre 22 e 24, obtém-se 2 *clusters* (dois traços horizontais que unem outros traços). Para uma distância entre 10 e 20, obtém-se 3 *clusters* (três traços que unem outros traços). A uma distância perto de 7, aceitam-se 4 *clusters*, e perto de 5 aceitam-se 5 *clusters* (ver Figura 13).

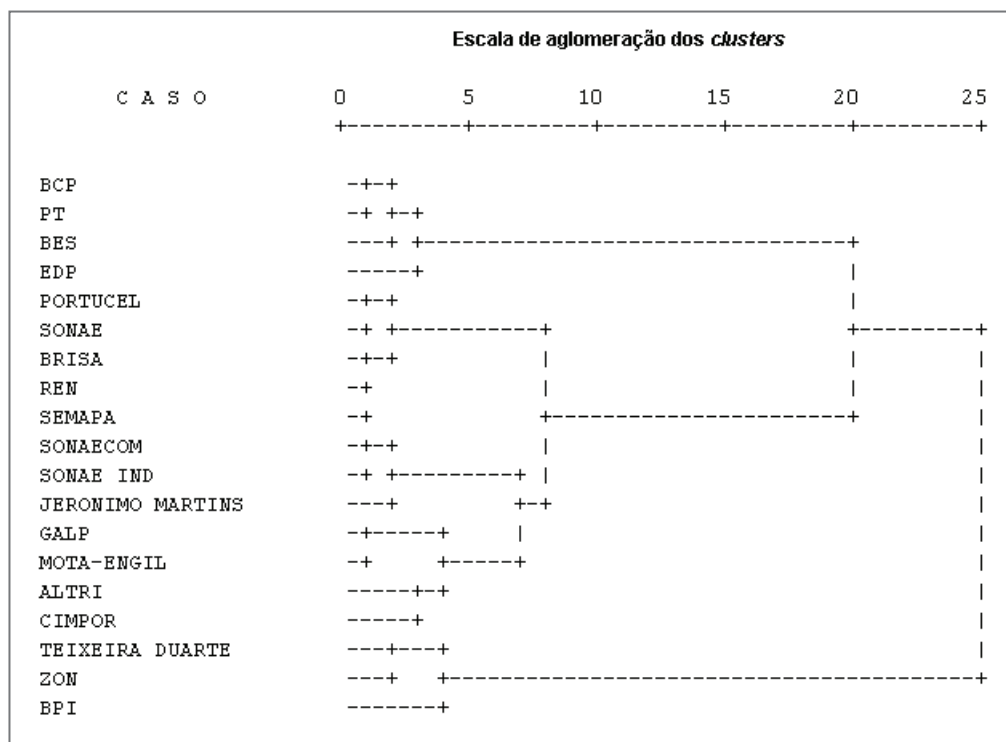


Figura 13. Dendrograma obtido pelo método de *Ward*.

Para definir o número óptimo de *clusters* a reter utilizou-se o critério do r^2 , com auxílio da *Anova One-Way*, bem como o gráfico da distância entre *clusters* relativizada e o r^2 . Analisando os resultados obtidos pelo critério do r^2 (ver Tabela 8), verifica-se que os ganhos de variabilidade retida por mais de três *clusters* são relativamente pequenos quando comparados com a evolução de 1 para 2 *clusters* e de 2 para 3 *clusters*. De salientar que se deve encontrar um número mínimo de *clusters* que retenha uma percentagem significativa da variabilidade total.

Tabela 8. Variabilidade entre *Clusters* pelo critério r^2 .

N.º de <i>clusters</i>	r^2
1	0
2	0,387893682
3	0,62382512
4	0,691087546
5	0,756879403
6	0,796334391
7	0,828996615

Analisando o gráfico da distância entre *clusters* relativizada (entre 0 e 1) e o r^2 (Figura 14), afigura-se como ideal a escolha de três *clusters* (ver o ponto de intersecção de ambos). Optou-se

assim por uma solução óptima de três *clusters*, que explica 62 % da variabilidade total (ver Tabela 8).

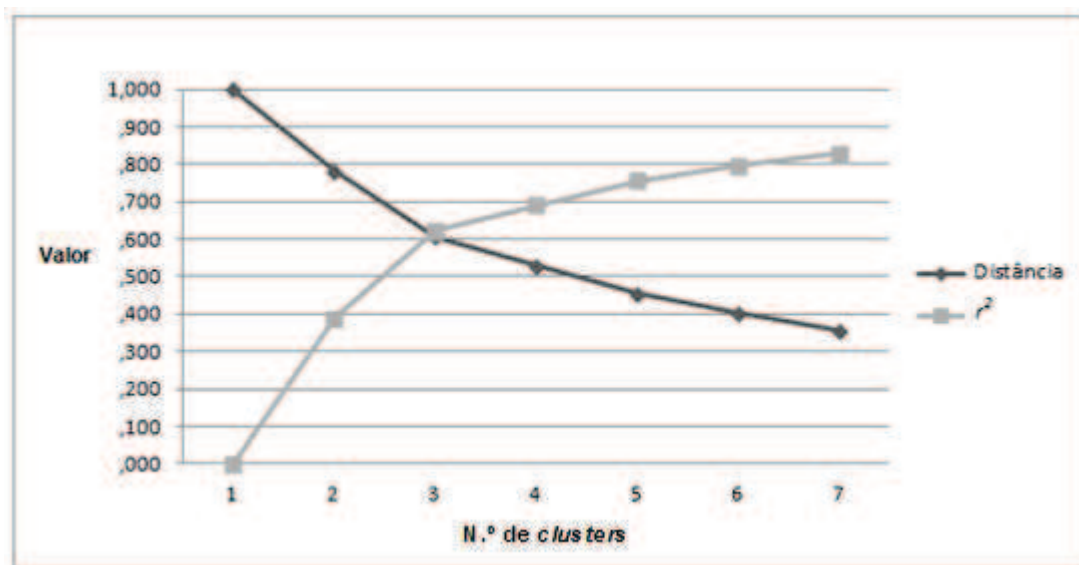


Figura 14. Número ideal de *Clusters*.

De acordo com a solução escolhida as empresas foram agrupadas em três *clusters* (Tabela 9), tendo-se nomeado cada um em consonância com o nível de RSE das empresas constituintes: *Cluster 1* - RSE Média; *Cluster 2* - RSE Elevada; *Cluster 3* - RSE Baixa.

Tabela 9. Composição dos *Clusters*.

<i>Clusters</i>	<i>Empresas</i>	
<i>Cluster 1</i> RSE Média	BRISA	GALP
	CIMPOR	JERONIMO MARTINS
	REN	SONAE COM
	PORTUCEL	MOTA-ENGIL
	SONAE	SEMAPA
	ALTRI	SONAE IND
<i>Cluster 2</i> RSE Elevada	EDP	
	BES	
	BCP	
	PT	
<i>Cluster 3</i> RSE Baixa	BPI	
	TEIXEIRA DUARTE	
	ZON	

De seguida aplicou-se o método não hierárquico *K-Means*, que permitiu validar a solução obtida e identificar as variáveis que contribuíram para a separação dos *clusters*. De acordo com a análise

estatística F da ANOVA, produzida pela análise K -Means (ver Tabela 10), verifica-se que as variáveis que discriminaram mais entre *clusters* foram, por ordem decrescente: Direitos Humanos ($F = 42.345$); Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais ($F = 27.971$); Gestão dos Recursos Humanos ($F = 23.394$); e Gestão Responsável ($F = 15.872$).

Tabela 10. Tabela ANOVA.

Variáveis	Cluster		Erro		F	Valor de prova
	Média	df	Média	df		
Gestão Responsável	5.984	2	0.377	16	15.872	0.000
Gestão dos Recursos Humanos	6.707	2	0.287	16	23.394	0.000
Saúde e Segurança no Trabalho	4.196	2	0.601	16	6.986	0.007
Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais	6.998	2	0.250	16	27.971	0.000
Ética Empresarial	4.681	2	0.540	16	8.672	0.003
Comunidades Locais	5.816	2	0.398	16	14.614	0.000
<i>Stakeholders</i>	5.897	2	0.388	16	15.201	0.000
Direitos Humanos	7.570	2	0.179	16	42.345	0.000
Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais	2.962	2	0.755	16	3.924	0.041
Instrumentos de RSE	5.589	2	0.426	16	13.109	0.000

Nota: df = graus de liberdade.

Comparando as médias do Índice RSE e as médias dos indicadores de desempenho económico-financeiro obtidas em cada um dos *clusters*, verifica-se que as empresas com nível de RSE elevada não têm um desempenho económico melhor que as restantes, contrariamente ao que seria esperado (ver Tabela 11). Por sua vez o grupo de empresas com nível de RSE Média obteve os melhores resultados nos indicadores de Rendibilidade Económica e Rendibilidade das Vendas, e o pior resultado no indicador de Rendibilidade Financeira. Estes resultados sugerem a existência de uma relação equilibrada entre o nível de RSE e o nível de desempenho económico-financeiro para o grupo de empresas com nível RSE Médio. As empresas pertencentes ao grupo com nível de RSE Baixa obtiveram o melhor resultado no indicador de Rendibilidade Financeira, o pior no indicador de Rendibilidade das Vendas e um resultado médio no indicador de Rendibilidade Económica, o que parece sugerir uma focalização nos resultados que são mais relevantes para os accionistas (i.e., Rendibilidade Financeira), desvalorizando a RSE, o que se reflectirá no resultado menos positivo ao nível da Rendibilidade das Vendas.

Tabela 11. Comparação entre as médias do Índice RSE e as médias dos indicadores de Desempenho Económico-Financeiro.

Clusters	Índice RSE	Desempenho Económico-Financeiro		
		Rendibilidade Económica	Rendibilidade Financeira	Rendibilidade Vendas
RSE Média (N=12)	81.7	0.06508	0.13433	0.11700
RSE Elevada (N=4)	112.6	0.03375	0.18150	0.11650
RSE Baixa (N=3)	32.2	0.04400	0.19767	0.10267

Por último foram analisadas as possíveis correlações entre o Índice RSE e os indicadores de desempenho económico-financeiro, recorrendo-se ao coeficiente de correlação de *Spearman*.

Analisando os resultados constantes da Tabela 12, verifica-se que para a hipótese nula da independência entre as variáveis Índice RSE e as variáveis de desempenho económico-financeiro, o valor de prova é inferior a 0.05 entre o índice RSE e a Rendibilidade das Vendas para o *cluster* RSE Média, o que demonstra que existe evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0.05, que as variáveis mencionadas encontram-se correlacionadas, em que a correlação é positiva e forte ($r = 0.762$). Nas restantes situações, dado um número insuficiente de observações, pode dizer-se que a correlação é não significativa do ponto de vista estatístico.

O objectivo estabelecido de verificar se as empresas socialmente mais responsáveis são também aquelas que têm um desempenho económico-financeiro melhor, não foi comprovado uma vez que as empresas com Índice de RSE mais elevado não foram as que obtiveram melhores resultados nos indicadores de desempenho económico-financeiro. Não obstante, o estudo indica que o caminho do meio – uma relação equilibrada entre o nível de RSE e o nível de desempenho económico-financeiro, pode ser uma estratégia positiva, cuja influência se reflectirá principalmente na rendibilidade das vendas, o que poderá contribuir para um ciclo virtuoso de influência. O indicador da rendibilidade das vendas foi aquele que, tal como nos resultados obtidos no estudo das correlações entre RSE e desempenho económico-financeiro, reflectiu maior influência da RSE. Os resultados também sugerem que a focalização nos resultados económico-financeiros, desvalorizando a RSE, poderá reflectir-se de forma menos positiva na rendibilidade das vendas.

Tabela 12. Correlações entre o Índice RSE e o Desempenho Económico-Financeiro.

		Desempenho Económico-Financeiro		
Clusters		Rendibilidade Económica	Rendibilidade Financeira	Rendibilidade Vendas
Índice RSE	RSE Média (N=12)	r = 0.378 p = 0.226	r = 0.175 p = 0.587	r = 0.762 p = 0.004
	RSE Elevada (N=4)	Correlação não significativa do ponto de vista estatístico.		
	RSE Baixa (N=3)	Correlação não significativa do ponto de vista estatístico.		

Nota: r = coeficiente de correlação de *Spearman*; p = valor de prova; Nível de significância assumido 5%.

3.4. Dimensões de Influência na Actuação Socialmente Responsável das Empresas

Na presente investigação estabeleceu-se como objectivo secundário a identificação das dimensões de influência na actuação socialmente responsável das empresas portuguesas em análise. Uma vez que as empresas objecto do estudo são empresas de referência, o comportamento destas será um exemplo seguido por muitas outras empresas portuguesas. A resposta à questão em análise poderá também dar indicações relativamente a estratégias de actuação socialmente responsável. Para tal recorreu-se à análise factorial, através da qual se poderão identificar os factores (i.e., dimensões), não observáveis directamente, que explicarão as possíveis correlações entre as variáveis de mensuração da RSE, ou seja, as dimensões que terão maior influência na actuação socialmente responsável das empresas portuguesas.

Com o intuito de verificar da aplicabilidade da análise factorial procedeu-se ao cálculo do Teste de Esfericidade de *Bartlett* e à análise do KMO. O Teste de Esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese de igualdade entre a matriz de correlações e a matriz de identidade. Neste caso o valor de prova associado é inferior ao nível de significância adoptado, de 0.05, rejeitando-se a hipótese nula de igualdade entre a matriz de correlações e a matriz de identidade, havendo evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0.05, que as variáveis estão significativamente correlacionadas, o que segundo Pestana e Gageiro (2003), indica que se pode aplicar a análise factorial.

Aplicada a Medida de Adequação da Amostragem KMO, a qual permite avaliar se existe forte correlação entre as variáveis, obteve-se o valor de 0.852, considerado por Pestana e Gageiro (2003) como bom, permitindo prosseguir com a análise factorial.

A análise das correlações entre as variáveis, calculadas através do coeficiente de correlação de *Pearson* (ver Tabela 13), indica a existência de correlações significativas, positivas e directas, entre as variáveis Gestão Responsável, Gestão dos Recursos Humanos, Comunidades Locais, *Stakeholders*, Direitos Humanos e Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Tabela 13. *Correlações entre as variáveis (Pearson).*

	GR	RH	SST	AMB	ÉTICA	COMU	STAK	DH	PG	INST. RSE
GR	1	0.826	0.516	0.753	0.444	0.853	0.795	0.766	0.421	0.662
RH		1	0.612	0.748	0.497	0.835	0.740	0.798	0.445	0.742
SST			1	0.824	0.162	0.532	0.387	0.531	0.171	0.649
AMB				1	0.174	0.752	0.617	0.698	0.305	0.791
ÉTICA					1	0.429	0.648	0.577	0.184	0.350
COMU						1	0.832	0.715	0.492	0.672
STAK							1	0.725	0.370	0.670
DH								1	0.200	0.728
PG									1	0.303
INST. RSE										1

Nota: Nível de significância assumido 5%; GR – Gestão Responsável; RH – Gestão dos Recursos Humanos; SST – Saúde e Segurança no Trabalho; AMB – Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais; ÉTICA – Ética Empresarial; COMU – Comunidades Locais; STAK – *Stakeholders*; DH – Direitos Humanos; PG – Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais; INST. RSE – Instrumentos de RSE.

A Matriz Anti-imagem permite também avaliar da adequação da Análise Factorial. Os valores apresentados na diagonal principal, são a Medida de Adequação da Amostragem (MSA¹⁰) à análise factorial, para cada uma das variáveis analisadas, devendo considerar-se a eliminação de variáveis com valores de MSA inferiores a 0.5, o que indica que a variável não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis (Maroco, 2010). Neste caso (Tabela 14), não existem valores de MSA inferiores a 0.5, pelo que não há necessidade de eliminação de variáveis.

¹⁰ Do Inglês *Measure of Sampling Adequacy*.

Tabela 14. Matriz Anti-Imagem para as correlações.

	GR	RH	SST	AMB	ÉTICA	COMU	STAK	DH	PG	INST. RSE
GR	0.927 ^a	-0.241	0.158	-0.275	0.033	-0.192	-0.218	-0.206	-0.093	0.201
RH		0.918 ^a	-0.192	0.069	-0.143	-0.321	0.133	-0.276	-0.210	-0.202
SST			0.764 ^a	-0.701	-0.312	0.001	0.271	0.173	0.132	-0.050
AMB				0.800 ^a	0.475	-0.162	-0.149	-0.231	-0.018	-0.309
ÉTICA					0.651 ^a	0.171	-0.553	-0.400	-0.091	0.075
COMU						0.893 ^a	-0.490	-0.010	-0.239	0.174
STAK							0.830 ^a	0.091	0.103	-0.289
DH								0.880 ^a	0.335	-0.232
PG									0.794 ^a	-0.110
INST.RSE										0.910 ^a

Nota: a. significa Medida de Adequação da Amostragem.

Reunidos os pressupostos de adequabilidade da análise factorial, prosseguiu-se com a estimação das comunalidades. De acordo com Pestana e Gageiro (2003) as comunalidades representam a proporção da variância de cada variável antes e depois da extracção dos factores retidos. Os valores das comunalidades iniciais são iguais a 1, e após extracção variam entre 0 e 1. Quando iguais a 0, significa que os factores comuns não explicam nenhuma variância da variável, e quando iguais a 1, significa que os factores comuns explicam a totalidade da sua variância (Pestana & Gageiro, 2003).

Pela análise da Tabela 15, verifica-se que os valores das comunalidades após extracção são elevados para todas as variáveis, com exclusão da variável Instrumentos de RSE (0.247), o que significa que, excluindo a variável Instrumentos de RSE, todas as restantes variáveis apresentam uma relação forte com os factores retidos, mas como o MSA para essa variável é superior a 0.5 optou-se por não a eliminar do estudo.

Tabela 15. Comunalidades.

Variáveis	Iniciais	Após extracção
Gestão Responsável	1	0.818
Recursos Humanos	1	0.853
Saúde e Segurança Trabalho	1	0.802
Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais	1	0.938
Ética Empresarial	1	0.747
Comunidades Locais	1	0.829
<i>Stakeholders</i>	1	0.851
Direitos Humanos	1	0.757
Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais	1	0.247
Instrumentos de RSE	1	0.754

Nota: Método de extracção – Método das Componentes Principais.

Seguidamente procedeu-se à extracção dos factores retidos utilizando o método das componentes principais e o método *Varimax* para a rotação dos factores. De acordo com a regra de retenção dos factores com valores próprios superiores a 1 (critério de *Kaiser*), foram retidos dois factores que explicam 75.953% da variância total, sendo que o primeiro Factor explica 64.116% da variância, enquanto o segundo Factor explica 11.838% (ver Tabela 16). Segundo Pestana e Gageiro (2003) a proporção de variância explicada pelos factores deve ser pelo menos de 60%, pelo que neste caso se considera que os factores retidos são suficientes para descrever os dados.

Tabela 16. Factores retidos e variância total explicada.

Factores	Valores Próprios Iniciais			Pesos antes da rotação			Pesos após a rotação		
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada
1	6.412	64.116	64.116	6.412	64.116	64.116	3.997	39.972	39.972
2	1.184	11.838	75.953	1.184	11.838	75.953	3.598	35.982	75.953
3	0.934	9.341	85.295						
4	0.443	4.429	89.723						
5	0.316	3.161	92.884						
6	0.267	2.666	95.550						
7	0.162	1.616	97.166						
8	0.132	1.318	98.484						
9	0.083	0.829	99.312						
10	0.069	0.688	100						

Nota: Método de extracção – Método das Componentes Principais.

A análise do gráfico *Scree Plot* (ver Figura 15) confirma a retenção de dois factores, conforme se observa pela maior inclinação da recta, que segundo Pestana e Gageiro (2003) indica o maior afastamento entre os valores próprios elevados e os valores próprios pequenos.

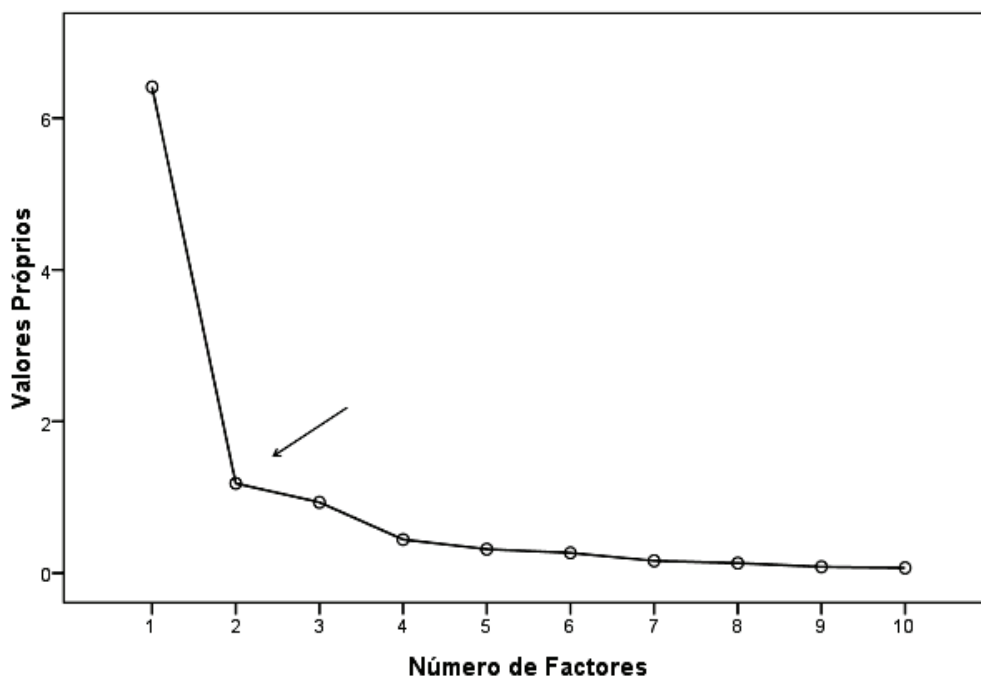


Figura 15. Gráfico *scree plot* para a análise factorial.

Verifica-se através da análise da Tabela 17, que a Dimensão 1, que explica 64,116% da variância, é definida pelas variáveis Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais, Saúde e Segurança no Trabalho, Instrumentos de RSE e Gestão dos Recursos Humanos, que parecem ter em comum o cumprimento de normas e requisitos legais, nomeadamente no que se refere ao ambiente, à saúde e segurança no trabalho, e aos recursos humanos, atribui-se o nome de **Normas e Requisitos Legais**. As variáveis Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais e Saúde e Segurança no Trabalho são as que apresentam maiores contributos. Esta dimensão parece ter maior relevância ao nível interno, ou seja, nas políticas internas que organização estabelece e nomeadamente para a obtenção das certificações abrangidas pela variável Instrumentos de RSE.

A Dimensão 2, que explica 11.838% da variância, é definida pelas variáveis Ética Empresarial, *Stakeholders*, Comunidades Locais, Gestão Responsável, Direitos Humanos, e Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais (ver Tabela 17). As variáveis parecem ter em comum preocupações éticas, de boa conduta e de actuação na esfera social, pelo que se atribui o nome de **Conduta Ética e Social**. Esta dimensão parece ter maior relevância ao nível da comunicação e relacionamento com o exterior. A variável Ética Empresarial é a que apresenta um peso mais elevado, o que poderá significar a importância de transparecer uma imagem ética.

Tabela 17. *Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial Portuguesa.*

	Dimensões	
	Normas e Requisitos Legais	Conduta Ética e Social
Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (AMB)	0.933	
Saúde e Segurança no Trabalho (SST)	0.894	
Instrumentos de RSE (INST.RSE)	0.762	
Gestão dos Recursos Humanos (RH)	0.662	
Ética Empresarial (ÉTICA)		0.862
<i>Stakeholders (STAK)</i>		0.826
Comunidades Locais (COMU)		0.668
Direitos Humanos (DH)		0.649
Gestão Responsável (GR)		0.663
Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais (PG)		0.456
Valores próprios	6.412	1.184
% de Variância	64.116%	11.838%

Nota: Método de Extracção - Método das Componentes Principais; Método de Rotação *Varimax*.

Analisando a representação gráfica da solução após a rotação (Figura 16), confirma-se que as variáveis situadas no extremo da linha vertical, Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais, Saúde e Segurança no Trabalho, Instrumentos de RSE, e Gestão dos Recursos Humanos, definem claramente a dimensão Normas e Requisitos Legais, enquanto as restantes variáveis, situadas no extremo da linha horizontal definem a dimensão Conduta Ética e Social.

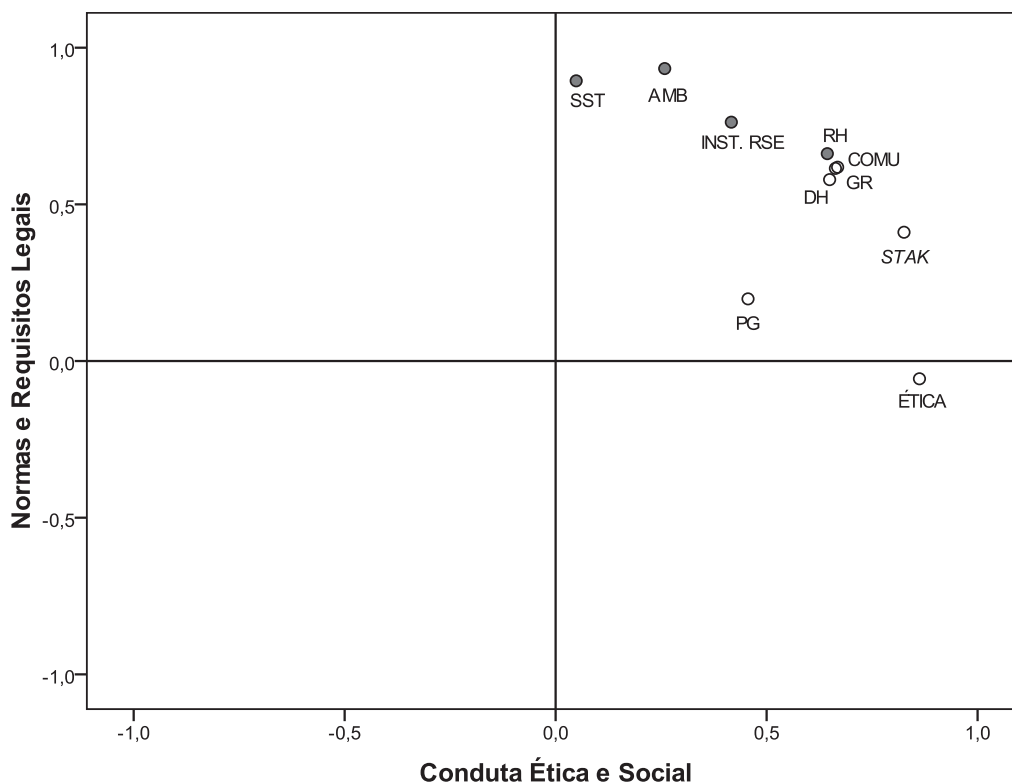


Figura 16. Representação dos factores no espaço após rotação.

Os resultados apresentados parecem indicar que as empresas portuguesas em análise, no seu desempenho socialmente responsável, são motivadas principalmente pelo cumprimento de normas e de regulamentação legal e pela obtenção de certificações. Talvez com o intuito de evitarem regulamentação mais restritiva, nomeadamente no que diz respeito ao ambiente e à saúde e segurança no trabalho, procurando credibilizar as suas actividades e produtos através da obtenção de certificações. O seu comportamento socialmente responsável parece ser também influenciado, em menor grau, pela oportunidade de melhorarem a sua reputação, especialmente através de uma imagem de comportamento ético e socialmente responsável. A análise dos resultados também sugere que as diferentes dimensões da RSE não têm a mesma relevância na actuação socialmente responsável das empresas, e que poderão estar a ser utilizadas numa estratégia de cumprimento de regulamentação e obtenção de certificações, e na adopção de práticas que contribuam para melhorar a credibilidade e reputação.

O presente estudo providencia um novo modelo de mensuração do desempenho social, baseado em dez dimensões, numa perspectiva alargada das múltiplas dimensões da RSE. Estas dez dimensões contribuíram para a construção das duas dimensões que explicam o desempenho da RSE pelas empresas portuguesas em análise, desde 2005 até 2009 e que se designaram: Normas e Requisitos Legais e Conduta Ética e Social. Em suma, as práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas de grande dimensão, parecem ser motivadas por preocupações legais e normativas, bem como questões éticas e sociais.

CONCLUSÕES E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação teve como objectivos principais, verificar se a RSE influencia positivamente o desempenho económico-financeiro das empresas, contribuindo para um desenvolvimento sustentável, e se as empresas socialmente mais responsáveis são também aquelas que têm um desempenho económico-financeiro melhor. O estudo teve por base uma população de 19 empresas portuguesas de referência, pertencentes ao Índice PSI 20, analisadas durante um período de cinco anos, decorrido de 2005 a 2009.

Para a análise e mensuração da RSE construiu-se um índice que incluiu dez dimensões e que teve como principal referência o Livro Verde. Definiram-se três grupos de variáveis: (1) Variáveis de Dimensão Interna – Gestão Responsável; Gestão dos Recursos Humanos; Saúde e Segurança no Trabalho; Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais; e Ética Empresarial; (2) Variáveis de Dimensão Externa – Comunidades Locais; *Stakeholders*; Direitos Humanos; e Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais; (3) Outras variáveis – Instrumentos de RSE.

A mensuração das dez dimensões definidas para a RSE permitiu a avaliação quantitativa final de cada empresa (i.e., a atribuição de um Índice RSE), e a categorização de acordo com cinco Níveis de RSE. Para a mensuração do desempenho económico-financeiro utilizaram-se três indicadores contabilísticos e financeiros: Rendibilidade Económica; Rendibilidade Financeira; e Rendibilidade das Vendas.

A análise e mensuração da RSE permitiu verificar que se assistiu a uma evolução positiva na adopção e divulgação das práticas de responsabilidade social das empresas em análise, que se torna mais evidente após 2005. Esta mudança poderá justificar-se pelo facto de as empresas pertencentes ao Índice PSI 20 terem sido obrigadas, a partir de 2005, a relatar as suas contas de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade, verificando-se que a partir de 2006 a maioria das empresas em análise passa a publicar os seus Relatórios de Sustentabilidade. Dos resultados obtidos verificou-se que em 2005, 21.1% das empresas estavam no nível de Responsáveis e as restantes distribuíam-se entre Muito Pouco Responsáveis (42.1%) e Pouco Responsáveis (36.8%). Em 2009, 68.4% das empresas encontravam-se no nível de Responsáveis e 5.3% no nível de Muito Responsáveis (ambos os níveis totalizam 73.7%), e as restantes no nível Pouco Responsáveis (15.8%) e Muito Pouco Responsáveis (10.5 %).

Relativamente ao Índice de RSE, verificou-se um aumento crescente dos índices em cada ano, para todas as empresas, registando-se as maiores diferenças entre 2005 e 2006. As quatro empresas que obtiveram melhores índices durante os cinco anos foram a EDP, BCP, BES e PT.

Na generalidade pode afirmar-se que as empresas portuguesas analisadas denotaram uma sensibilidade crescente na adesão e divulgação das suas práticas de responsabilidade social, investindo numa divulgação mais específica e detalhada, e nomeadamente em dar cumprimento às directrizes do *Global Report Initiative*.

Tendo em conta os objectivos principais fixados estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

HI1: A Responsabilidade Social Empresarial está positivamente correlacionada com o Desempenho Económico-Financeiro;

HI2: Existência de uma relação positiva directa entre o Desempenho RSE e o Desempenho Económico-Financeiro.

Para dar suporte à HI1 estabeleceram-se como hipóteses estatísticas:

- **H1a:** A variável Índice de RSE e as variáveis de mensuração do desempenho económico-financeiro estão positivamente correlacionadas, em cada um dos anos do período compreendido entre 2005 e 2009;
- **H1b:** As variáveis de mensuração da RSE e as variáveis de mensuração do desempenho económico-financeiro estão positivamente correlacionadas, tendo em conta o período compreendido entre 2005 e 2009.

Os resultados obtidos permitem concluir que as hipóteses foram apenas parcialmente comprovadas: verificaram-se correlações positivas moderadas entre o Índice RSE e a Rendibilidade das Vendas, em 2005, 2007 e 2008; apenas duas dimensões da RSE – Gestão Responsável e Comunidades Locais, registaram correlações positivas moderadas com um dos indicadores de desempenho económico-financeiro, a Rendibilidade das Vendas. Os resultados apurados não são suficientes para aferir da existência de uma relação significativa entre a RSE e o desempenho económico-financeiro, mas sugerem que a RSE poderá ter uma influência moderada sobre a rendibilidade das vendas. Sugerem ainda que os objectivos e compromissos que as empresas assumem relativamente à RSE, bem como o envolvimento em iniciativas socialmente responsáveis no âmbito das comunidades locais, poderão ter alguma expressão positiva sobre rendibilidade das vendas, que reflectirá uma percepção positiva dos clientes.

A fim de dar resposta ao segundo objectivo, verificar se as empresas socialmente mais responsáveis seriam também aquelas que teriam um desempenho económico-financeiro melhor (HI2), agruparam-se as empresas em três *clusters*, de acordo com a actuação socialmente responsável: RSE Média; RSE Elevada e RSE Baixa, tendo-se procedido à comparação dos indicadores de desempenho económico-financeiro entre *clusters*, bem como à análise das correlações entre o Índice RSE e os indicadores de desempenho económico-financeiro, a fim de se verificar se as empresas pertencentes ao grupo socialmente mais responsável (i.e., RSE elevada) evidenciariam melhor desempenho económico-financeiro. O objectivo estabelecido não foi comprovado uma vez que o grupo de empresas com Índice de RSE mais elevado não foi o que obteve melhores resultados nos indicadores de desempenho económico-financeiro. No entanto, o estudo indica que a existência de uma relação equilibrada entre a RSE e desempenho económico-financeiro pode ser uma estratégia positiva, cuja influência se poderá reflectir na rendibilidade das

vendas, indicador que reflectiu maior influência da RSE. Os resultados também sugerem que a desvalorização da RSE poderá reflectir-se de forma menos positiva na rendibilidade das vendas.

Além dos objectivos principais estabeleceu-se ainda como objectivo secundário a identificação das dimensões de influência na actuação socialmente responsável das empresas portuguesas em análise, tendo-se para tal aplicado a Análise Factorial. Identificaram-se duas dimensões: (1) A primeira, que se denominou de Normas e Requisitos Legais, e que indica que as empresas portuguesas, no seu desempenho socialmente responsável, são motivadas principalmente pelo cumprimento de normas e de regulamentação legal e pela obtenção de certificações. Talvez com o intuito de evitarem regulamentação mais restritiva, nomeadamente no que diz respeito ao ambiente e à saúde e segurança no trabalho, procurando credibilizar a sua actividade e produtos através da obtenção de certificações; (2) A segunda, que se nomeou de Conduta Ética e Social, sugere que o comportamento socialmente responsável das empresas será também influenciado, em menor grau, pela oportunidade de melhorarem a sua reputação, especialmente através de uma imagem de comportamento ético e socialmente responsável. As empresas portuguesas parecem investir numa estratégia que privilegia o cumprimento de regulamentação e obtenção de certificações, e nomeadamente ao nível do ambiente e da saúde e segurança no trabalho, investindo secundariamente em iniciativas que poderão contribuir para melhorar a sua credibilidade e reputação.

Em suma, os resultados da presente investigação indicam uma evolução positiva na adopção e divulgação da RSE de empresas portuguesas de referência. Embora os resultados do estudo da relação entre a RSE e o desempenho económico-financeiro não tenham sido evidentes e significativos, também se deverá ter em conta que o período em análise – 2005 a 2009, foi marcado pelo início da crise económico-financeira, que se reflectiu negativamente no desempenho das empresas e que poderá ter afectado a influência que a RSE poderia ter, por si só, sobre o desempenho económico-financeiro.

Apesar de na generalidade as empresas analisadas indicarem que se está no bom caminho relativamente à RSE, tal como refere Zadek (2004), não é de um dia para o outro que as organizações se transformam em bons exemplos de responsabilidade social. E não será numa análise de curto prazo que se conseguirá avaliar a extensão dessa metamorfose. Este trabalho abrangeu um percurso de cinco anos, mas talvez numa análise de longo prazo se possam retirar conclusões mais claras. Atravessa-se um momento crítico a nível mundial, a crise económico-financeira poderá ser a alavanca para profundas transformações sociais e a responsabilidade social terá um papel relevante neste contexto, mas ainda será cedo para conclusões mais aprofundadas, principalmente porque em momentos de turbulência é mais difícil retirar ilações claras. Apesar de alguns autores argumentarem que a RSE não passa de uma moda ou de uma operação de cosmética e será certo que muitas empresas a adoptarão nesse sentido, o percurso percorrido parece indicar que a RSE é um passo de consciência de uma civilização cada vez mais esclarecida, ao qual se seguirão outros que exigirão maiores responsabilidades.

Analisar as falhas de uma cultura e valores estabelecidos, no sentido de perceber os padrões dissimulados que contrariam e dificultam uma cultura consciente, ética e responsável, será um passo importante para o enraizamento da RSE. As instituições de ensino poderão ter um papel relevante, uma vez que são o trampolim para a vida profissional, tendo responsabilidades na formação ética do indivíduo, que se começa a sedimentar com a base familiar, mas que é profundamente influenciada pelo meio em que se insere e especialmente pelo meio escolar e académico, onde o indivíduo despende grande parte da sua infância e juventude. Uma educação e formação que valorize o comportamento ético e socialmente responsável, que valorize a correcta geração de riqueza e a correcta distribuição da riqueza, serão preponderantes. A dimensão do “Desenvolvimento Humano”, no sentido de potencializar e sedimentar o correcto desenvolvimento do comportamento humano deveria ser acrescida à Responsabilidade Social Empresarial.

Ainda, pretendeu-se com a presente investigação enriquecer esta temática. Pois, no contexto português, apesar de serem diversas as investigações sobre a RSE, que se tenha conhecimento, poucas abordaram o estudo da relação entre a RSE e o desempenho económico-financeiro. Este tema foi assumido como objectivo principal da presente investigação, o que contribuiu para o estudo exploratório do contexto português, tendo por base empresas portuguesas de referência. As empresas objecto do estudo foram avaliadas durante um período de cinco anos o que contribuiu para analisar a evolução na adopção e divulgação da RSE.

Uma das dificuldades relacionadas com as investigações sobre o tema prende-se com a avaliação da RSE ou avaliação do desempenho social empresarial e da falta de indicadores disponíveis para este tipo de investigação. O presente estudo providencia um novo modelo de mensuração, baseado em dez dimensões, numa perspectiva alargada das múltiplas dimensões da RSE. Ao contrário de investigações precedentes, que na sua maioria seguiram uma orientação anglo-saxónica. O modelo apresentado tem como referência principal as linhas orientadoras estabelecidas pela Comissão Europeia, que farão todo o sentido no contexto europeu em que as empresas se inserem, valorizando e atribuindo uma vertente prática de investigação ao trabalho desenvolvido pela Comissão Europeia.

As dez dimensões definidas contribuíram para a construção das duas dimensões que explicam a actuação socialmente responsável das empresas portuguesas em análise, desde 2005, e que se designam: Normas e Requisitos Legais e Conduta Ética e Social. O estudo das dimensões de influência é também uma vertente que a presente investigação acrescenta e que sugere indicações não só relativamente às motivações, mas também às estratégias que as empresas adoptam e poderão aprofundar.

A presente investigação acrescenta um contributo importante não só para o estudo exploratório do contexto português, mas também por providenciar um novo modelo de mensuração que poderá ser um ponto de partida para o lançamento de um índice europeu de avaliação e mensuração da RSE, baseado nas dimensões definidas no Livro Verde pela Comissão Europeia.

Seguindo esta linha de raciocínio apresentam-se as seguintes reflexões bem como algumas futuras linhas de investigação:

- A presente investigação pretende contribuir para desmistificar a ideia de que um comportamento ético e socialmente responsável e o sucesso empresarial são incompatíveis. Pelo contrário, a ética e a responsabilidade social poderão contribuir para o sucesso e sustentabilidade a longo prazo. A visão da empresa focada unicamente nos resultados económicos acaba por ser limitadora do seu próprio desenvolvimento, na medida em que provoca desequilíbrios que acabarão por ter um retorno negativo para a própria empresa. No entanto, nem todos os investimentos e práticas de RSE serão geradores de benefícios para as partes envolvidas. As boas intenções nem sempre se concretizam em boas acções, que de facto façam positivamente a diferença.
- A sustentabilidade estará relacionada com a capacidade de se gerir e contribuir para um equilíbrio estável em diferentes âmbitos, que se interligam: económico, social e ambiental. Qualquer desequilíbrio que se gere em qualquer um deles, seja por sobrevalorização ou desvalorização, acabará por gerar o desequilíbrio dos outros. A gestão deverá ter em conta a interdependência entre estes âmbitos e a interdependência da empresa relativamente aos *stakeholders*. No fundo são os *stakeholders* que detêm o poder de catapultar mudanças e fazem-no em reacção aos desequilíbrios gerados pelas empresas, exigindo que estas assumam um comportamento mais responsável.
- A Responsabilidade Social Empresarial, deverá assim, considerar a interdependência em todas as vertentes, procurando gerir de forma responsável no âmbito económico, social e ambiental, tendo em conta o impacto que essa gestão terá relativamente aos diversos *stakeholders*, de forma a contribuir para um equilíbrio, base essencial para um desenvolvimento sustentável.
- A questão mais importante a colocar, talvez não seja se a responsabilidade social e o desempenho económico são compatíveis e estarão positivamente associados, mas sim, qual a melhor forma de assumir um comportamento empresarial ético e socialmente responsável, que contribua para um equilíbrio entre económico, social e ambiental, promovendo um desenvolvimento sustentável.
- Assim, sugere-se como futuras investigações, o estudo das diferentes estratégias de RSE que as empresas estarão a adoptar e do impacto que estas poderão ter no desempenho económico-financeiro, de forma directa (e.g., repercutindo-se nos resultados) ou indirecta (e.g., evitando regulamentação restritiva, evitando custos com exigências ambientais e sociais, aumentando a motivação e eficiência no trabalho), tendo ainda em conta o impacto sobre os *stakeholders* e a forma como reagem ao desempenho social das empresas.

- Sugere-se também que a metodologia utilizada no presente trabalho seja utilizada nas Empresas Públicas Portuguesas, com o propósito de se conhecer e avaliar de que forma estas estão a assumir uma actuação socialmente responsável, as suas motivações, e se existe relação com o desempenho económico-financeiro.
- A presente investigação, como estudo exploratório do contexto português, teve por base um conjunto de empresas portuguesas que se inserem em diferentes sectores de actividade. Sugere-se que semelhante metodologia à utilizada, no presente estudo, seja aplicada numa análise comparativa por sectores, incluindo o estudo sugerido das estratégias de actuação relativamente à RSE.

Concluindo, a sustentabilidade poderá ser um primeiro passo para a RSE, na medida em as empresas ao procurarem a sustentabilidade no médio e longo prazo, acabam por considerar a sua actuação não apenas no âmbito económico, mas também no âmbito social e ambiental, procurando assim credibilizar a sua actuação e garantir a sua continuidade. Por outro lado, noutros países assiste-se a uma tendência para os investidores preferirem cada vez mais os investimentos em empresas socialmente responsáveis, tendência essa que provavelmente acabará por se reflectir no contexto português. São vários os grupos de *stakeholders* que, cada vez mais, demonstram sensibilidade ao comportamento socialmente responsável das empresas. O que indicia que os investimentos na RSE, não obstante o facto de o retorno provavelmente não ser imediato, terão um impacto positivo e poderão contribuir para um desenvolvimento sustentável das mesmas e do meio no qual se inserem e de cuja salubridade dependem para a sua continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Portuguesa de Ética Empresarial [APEE]. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, de <http://www.apee.pt/site/>.
- Balabanis, G., Phillips, H. & Lyall, J. (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?. *European Business Review*, 98 (1), 25-44. Consultado 25 de Outubro, 2011, de http://scholar.google.com.br/scholar?start=20&q=corporate+social+responsibility+performance&hl=pt-PT&as_sdt=0.
- Business Council for Sustainable Development Portugal. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, em <http://www.bcsdportugal.org/>.
- Boone, L. & Kurtz, D. (2000). *Contemporary Business 2000*. Orlando: The Dryden Press.
- Branco, M. & Rodrigues, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685-701. doi: 10.1007/s10551-007-9658-z.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editora.
- Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Consultado a 16 de Julho de 2011, de <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business Horizons*, 38(3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303.
- Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120. Consultado a 16 de Julho, 2011, de http://home.sandiego.edu/~pavett/docs/gsba532/mging_ethic_global_stake.pdf.
- Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins [CECOA],(2004). *Responsabilidade social das empresas – Estado de arte em Portugal*. Consultado a 11 de Novembro de 2011, de <http://www.sairdacasca.com/recursos/docs/CECOA.pdf>.
- Commission of the European Community [COM]. (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. COM 366. Bruxelas. Consultado a 15 Outubro, 2010, de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.
- Commission of the European Community [COM]. (2002). *Comunicação relativa à responsabilidade social das empresas: um contributo das empresas para um desenvolvimento sustentável*. COM 347. Bruxelas. Consultado a 15 de Outubro, 2011, de http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=154&m=PDF.

- Commission of the European Community [COM]. (2006). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu – Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*. COM 136. Bruxelas. Consultado a 15 de Outubro, 2010, de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF>.
- Davis. K. (1973). The case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. Consultado a 17 de Julho, 2011, de <http://uweb.txstate.edu/~ek10/socialresponsibility.pdf>.
- D' Hainaut, L. (1992). *Conceitos e métodos da estatística* (Vol. II). (Trad. A. Lopes). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Dias, A. (2009). *O relato da sustentabilidade empresarial: práticas em Portugal*. Dissertação de mestrado, Universidade Aberta. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://repositorioaberto.univ-ab.pt/bitstream/10400.2/1410/1/Tese%20Final.pdf>.
- Domini 400 Social Index. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, de <http://www.domini.com/about-domini/The-Domini-Story/index.htm>.
- Eco-Management and Audit Scheme*. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, de http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm.
- Equator Principles. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, de <http://www.equator-principles.com/>.
- Faria, F., Sargento, A. & Eugénio, F. (s/d). *Um índice de responsabilidade social empresarial para a realidade portuguesa*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de [http://www.fep.up.pt/conferencias/10seminariogrudis/Faria,%20Filipa%20\(Leiria\)%20-Um%20%C3%ADndice%20de%20responsabilidade%20social%20empresarial%20para%20a%20realidade%20portuguesa.pdf](http://www.fep.up.pt/conferencias/10seminariogrudis/Faria,%20Filipa%20(Leiria)%20-Um%20%C3%ADndice%20de%20responsabilidade%20social%20empresarial%20para%20a%20realidade%20portuguesa.pdf).
- Freeman, R. & McVea, J. (s/d). *A stakeholder approach to strategic management*. The Darden School University of Virginia. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Time Magazine*. Consultado a 16 de Julho de 2011, de <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- Giddings, B., Hopwood, B. & O'Brien, G. (2002). Environment, Economy and Society: Fitting them together into Sustainable Development. *Sustainable Development*, 10, 187-196. Consultado a 12 de Junho de 2011, de <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8609/1/137.pdf>.

- Global Reporting Initiative. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, em <http://www.globalreporting.org/>.
- Gonçalves, A. (2007). *A responsabilidade social das empresas e a sua implicação no marketing-mix e na marca*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/766/1/RSE_implic_mkt_mix_e_marca.pdf.
- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, em <http://www.grace.pt/>.
- Griffin, J.J. & Mahon., J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business and Society*, 36(1), 5-31. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de http://business.gwu.edu/smpp/articles/griffin_mahon_1997_b_and_s.pdf.
- Hair, J., Anderson, R., Tathan, R., Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5.^a ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Heal, G. (2004). *Corporate social responsibility – An economic and financial framework*. Columbia Business School. Consultado a 18 de Outubro de 2011, de [http://www.genevaassociation.org/PDF/Geneva_papers_on_Risk_and_Insurance/GA2005_GP30\(3\)_Heal.pdf](http://www.genevaassociation.org/PDF/Geneva_papers_on_Risk_and_Insurance/GA2005_GP30(3)_Heal.pdf).
- Institute of Social and Ethical Accountability. (2011). *Norma Accountability 1000*. Consultado a 15 de Julho de 2011, em <http://www.accountability.org/>.
- IPQ. (2011a). Instituto Português da Qualidade. *Norma portuguesa 4469-1:2008*. Consultado a 15 de Julho de 2011, em <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=4290>.
- IPQ. (2011b). Instituto Português da Qualidade. *Norma portuguesa 4397*. Consultado a 15 de Julho de 2011, em <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=35&pagid=4057>.
- IPQ. (2011c). Instituto Português da Qualidade. *Norma portuguesa 4397*. Consultado a 15 de Julho de 2011, em <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=0&pagid=1250&TPA=C&ncert=94532>.
- ISO. (2011a). International Organization for Standardization. *Norma internacional ISO 14000*. Consultado a 15 de Julho de 2011, em http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials.
- ISO. (2011b). International Organization for Standardization. *Norma internacional ISO 9000*. Consultado a 15 de Julho de 2011, em http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials.
- Jones, T. (1995). Instrumental *Stakeholders* Theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. Consultado a 17 de Novembro de 2011, de http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191806/Law_%26_economics_of_ethics_-_a_synthesis.pdf.
- Kastenholz, E., Ladero, M., Casquet, C. & Amaro, V. (2004). La responsabilidad social en las entidades financieras: un estudo exploratório de la situación en Portugal. *Revista*

- Internacional de Marketing Público y no Lucrativo*, 1(2), 89-100. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://www.springerlink.com/content/r732715148700u12/fulltext.pdf>.
- Lama, D. & Muyzenberg, L. (2008). *O caminho para a liderança* (Trad. S. Oliveira). Alfragide: Publicações Dom Quixote. (Original publicado em 2008).
- Landry, R. (2003). A análise do conteúdo In Gauthier, B. *Investigação social: Da problemática à colheita de dados* (3.^a ed.). (Trad. N. Salgueiro e M. Gameiro). Loures: Lusociência.
- Leite, C. & Rebelo, T. (2010). *Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal*. Actas do VIII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de http://actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiTrab_15.pdf.
- Macedo, M., Sousa, A., Sousa, A.C. & Cípola, F. (2007). Desempenho de empresas socialmente responsáveis: Uma análise por índices contábil-financeiros. *Revista Produção*. Consultado a 15 de Outubro de 2011, de <http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/59/59>.
- Mackey, A. & Mackey, T. (2007). Corporate social responsibility and firms performance: investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e9c0cc39-9447-4a62-805a-dc5771f0fe16%40sessionmgr111&vid=2&hid=113>.
- Maignan, I., Ferrell, O. & Hult, G., (1999). Corporate Citizenship: Cultural antecedents and Business Benefits. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469. Consultado a 17 de Julho de 2011, de <http://global.broad.msu.edu/hult/publications/JAMS99.pdf>.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques, M. & Teixeira, C. (2008). A responsabilidade social das empresas e o desempenho organizacional. *Revista de Estudos Politécnicos*, VI(10), 149-164. Consultado a 18 de Outubro de 2011, de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf>.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. *Strategic Management Journal*, 21, 603-609. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5%3C603::AID-SMJ101%3E3.0.CO;2-3/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5%3C603::AID-SMJ101%3E3.0.CO;2-3/pdf).
- Moreira, J., Rego, A. & Gonçalves, H. (2003). Um estudo sobre a responsabilidade das empresas portuguesas. Algumas comparações com Espanha. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8. Consultado a 8 de Outubro de 2010, de <http://www.eticaed.org/12.Moreira.pdf>.
- Moreiras, N. (2010). *Corporate social responsibility: An empirical analysis of Portuguese SMEs*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de

<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2449/1/Tese%20Mestrado%20-%20Nuno%20Moreiras.pdf>.

Neves, J.C. (2000). *Análise Financeira – Técnicas fundamentais*. (Vol. I, 12.^a ed.). Lisboa: Texto editora.

Oliveira, H. (2011). Alguns CEO são “psicopatas bem sucedidos”. *Portal Ver, Valores Ética e Responsabilidade*. Consultado a 23 de Julho de 2011, de <http://www.ver.pt/conteudos/verArtigo.aspx?id=1234&a=Lideranca>.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://www.finanzasostenibile.it/finanza/moskowitz2004.pdf>.

Pava, M.L. & Krausz, J. (1996). The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321-357. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://folders.nottingham.edu.cn/staff/zalzae1/ATP/articles/Pava1996.pdf>.

Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais*. (3^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Poddi, L. & Vergalli, S. (2009). Does corporate social responsibility affect the performance of firms?. *Fondazione Enri Enrico Mattei*. 14th Coalition Theory Network Workshop, Masstricht, Países Baixos. Consultado a 18 de Outubro de 2011, de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52531/2/52-09.pdf>.

Rede RSOPT. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, de <http://www.rsopt.com/porta1>.

Rego, A. (2003). Um código de ética para os códigos de ética das empresas. *Dirigir n.º especial*, 12-21. Consultado a 15 de Outubro de 2010, de http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2003/DIRIGIR_ESPECIAL.pdf.

Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática* (2^a ed.). Lisboa: Editora RH.

Rego, A. & Cunha, M. (2009). Dez bússolas de apoio à liderança ética. *Dirigir n.º 107*, 22-24, Consultado a 15 de Outubro de 2010, de http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2009/DIRIGIR_107.pdf.

Roque, V. & Cortez, M.C. (2006). *A divulgação da informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal*. *Revista de Estudos Politécnicos*, III(5/6), 119-143. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:NVnYy8-5s_8J:scholar.google.com/+responsabilidades+social+pt+portugal&hl=pt-PT&as_sdt=0.

RSE Portugal. (2011). Consultado a 15 de Julho de 2011, em <http://www.grace.pt/noticia.php?id=89>.

- Russell, A. (1998). *A Empresa Democrática: Métodos, Conceitos e Técnicas para renovar a Gestão com Sucesso* (Trad. J. Pereira). Lisboa. Difusão cultural. (Original publicado em 1994).
- Saias, L., Carvalho, R. & Amaral, M.C. (1996). *Instrumentos Fundamentais da Gestão Financeira* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Sardinha, I. & Reijnders, L. (2005). Evaluating environmental and social performance of large Portuguese companies: A balanced scorecard approach. *Business Strategy and The Environment*, 14, 73-91. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.421/pdf>
- Sen, A. (1999). *Éthique et Économie*. (2^a ed., Trad. S. Marral). Paris: Press Universitaires de France.
- Social Accountability International [SAI]. (2011). *Norma SA 8000*. Consultado a 15 de Julho de 2011, de <http://www.sa-intl.org>.
- Stanwick, P.A. & Stanwick, S.D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance and environmental performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 17, 195-204. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://www.springerlink.com/content/l6366530525221v0/fulltext.pdf>.
- Szekeley, F. & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647. doi: 10.1016/j.emj.2005.10.009.
- Taborda, D. (2007). A relação entre a performance social e a performance económico-financeira. *Revista Portuguesa e Brasileira de gestão*. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642007000300005&script=sci_pdf
- The Economist. (2005a). *The good company*. Consultado a 17 de Julho de 2011, de <http://www.economist.com/node/3555212>.
- The Economist. (2005b). *The union of concern executives*. Consultado a 17 de Julho de 2011, de <http://www.economist.com/node/3555194>.
- Todaro, M., & Smith, S. (2003). *Economic Development* (8^a ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. University of California. Consultado a 18 de Outubro de 2011, de http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/documents/FinalPaperonCSR_PDFII.pdf
- United Nations Human Development Report (2010). *The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development*. Consultado a 15 de Julho, 2011, de http://hdr.undp.org/en/media/HDR10%20EN%20summary_without%20table.pdf.

- Waddock, S.A. & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance – Financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4%3C303::AID-SMJ869%3E3.0.CO;2-G/pd](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4%3C303::AID-SMJ869%3E3.0.CO;2-G/pd).
- Ward, J.H. (1963). Hierarchical grouping to optimize and objective function. *Journal of The American Statistical Association*, 58, 236-244. Consultado a 17 de Julho de 2011, de <http://iv.slis.indiana.edu/sw/data/ward.pdf>.
- Wartick, S. & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wood, D. (1991). Toward Improving Corporate Social Performance. *Business Horizons*. Consultado a 17 de Julho de 2011, de <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/l150.pdf>.
- Wood, D. & Jones, R. (1995). *Stakeholders* Mismatching: A Theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267. Consultado a 17 de Julho de 2011, de <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/l148.pdf>.
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (1998). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Consultado a 27 de Julho, 2011, de <http://www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>.
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (2000). *Corporate Social Responsibility: making good business sense*. Consultado a 27 de Julho, 2011, de <http://www.wbcsd.org/DocRoot/lunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>.
- World Commission on Environment & Development [WCED]. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Consultado a 27 de Julho, 2011, de <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm#1.2>.
- Zadek, S. (1999). *Stalking Sustainability*. Consultado a 31 de Julho, 2011 de http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2011/04/Zadek_Stalking-Sustainability_1999.pdf.
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*. Consultado a 31 de Julho, 2011, de <http://organizacionsistemas.com/ARTICULOS/cr.pdf>.

ANEXOS

ANEXO I

Relatórios

Tabela I.1. Relatórios das empresas em estudo (2005 a 2009).

EMPRESAS	2005	2006	2007	2008	2009
ALTRI	Relatório Contas	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade
BCP	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade
BES	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Corporate Governance	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Corporate Governance	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Corporate Governance	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade
BPI	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas
BRISA	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade
CIMPOR	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade
EDP	Relatório Contas (Inclui Caderno da Sustentabilidade e de Governo da Sociedade)	Relatório Contas (Inclui Caderno da Sustentabilidade e de Governo da Sociedade)	Relatório Contas (Inclui Caderno da Sustentabilidade e de Governo da Sociedade)	Relatório Contas (Inclui Caderno da Sustentabilidade e de Governo da Sociedade)	Relatório Contas (Inclui Caderno da Sustentabilidade e de Governo da Sociedade)
GALP	Relatório Contas	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade 2005/2006 Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade
JERONIMO MARTINS	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas
MOTA-ENGIL	Relatório Contas	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade
PORTUCEL	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade Relatório Sustentabilidade 2006/2007	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade Relatório Sustentabilidade 2008/2009
PT TELECOM	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade
REN	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade
SEMAPA	Relatório Contas Rel. Sustent. Secil Rel. Sustent. Portucel	Relatório Contas Rel. Sustent. Secil	Relatório Contas Rel. Sustent. Secil Rel. Sustent. Portucel 2006/2007	Relatório Contas Relatorio e Contas Secil	Relatório Contas Relatorio e Contas Secil Rel. Sustent. Portucel 2009/2008
SONAE INDUSTRIA	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatorio Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatorio Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade
SONAE	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade Rel. Responsabilidade Corporativa Sonae Sierra	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade Rel. Responsabilidade Corporativa Sonae Sierra Rel. Sustentabilidade Modelo	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade Relat. Responsabilidade Corporativa Sonae Sierra Rel. Sust. Sonae Distribuição	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade Rel. Responsabilidade Corporativa Sonae Sierra Rel. Sust. Sonae Distribuição	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade Rel. Desempenho económico, ambiental e social Sonae Sierra
SONAECON	Relatório Contas	Relatório Contas Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade	Relatório Contas Relatório Sustentabilidade Rel. Governo Sociedade
TEIXEIRA DUARTE	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas
ZON MULTIMEDIA	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas	Relatório Contas

ANEXO II

Índice de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial

Tabela II.1. Índice de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial.

1 - Cálculo do nível Bastante Responsáveis

VARIÁVEIS DE DIMENSÃO INTERNA		
Gestão Responsável		
1	A responsabilidade social faz parte dos objectivos da organização	1
2	A responsabilidade social é uma preocupação que faz parte da missão, visão, valores e estratégia da organização	1
3	A gestão de topo tem um envolvimento pessoal e directo nas iniciativas e decisões de RSE	1
4	Possui um sistema/órgão de RSE	1
5	Estabelece objectivos e estratégias de responsabilidade social nas três vertentes: económica, social e ambiental	1
6	Descreve o acompanhamento e avaliação do desempenho das metas estabelecidas para a RSE	1
7	Estabelece parcerias para o desenvolvimento da responsabilidade social	1
8	Possui um sistema de contabilidade social	1
9	Promove o empreendedorismo ecológico e social com iniciativas concretas (ex: micro crédito; bolsas de empreendedorismo)	1
10	Promove a inovação de carácter social e ambiental através de iniciativas concretas	1
11	Possui Sistema de Gestão da Qualidade	1
12	Menciona auditorias à gestão da qualidade	1
13	Investe/promove os Fundos de Investimento socialmente responsáveis /éticos	
14	Menciona o Princípio da Precaução	1
15	Assume o compromisso com os princípios e boas práticas de Corporate Governance (Governo da Sociedade)	1
Gestão dos Recursos Humanos		
1	Promove o equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres dos colaboradores com iniciativas concretas	1
2	Permite horários de trabalho flexível	1
3	Possibilita aos colaboradores a participação nos lucros/capital da empresa	1
4	Apoia a formação e reconversão dos seus gestores e quadros superiores para que tenham as habilitações e competências necessárias ao desenvolvimento e à promoção da responsabilidade social na empresa	1
5	Promove acções de formação/sensibilização para o desempenho social junto dos colaboradores	1
6	Apoia a formação e aprendizagem para uma melhor qualificação dos seus colaboradores	1
7	Comparticipa os custos com a formação académica dos colaboradores	1
8	Promove a partilha de informação e conhecimentos entre colaboradores com iniciativas concretas	1
9	Promove a igualdade em termos de remunerações, recrutamento e de perspectivas de carreira para as mulheres	1
10	Existe equilíbrio entre o nº de colaboradores do sexo feminino e do sexo masculino e nomeadamente em cargos de administração	1
11	Promove a segurança dos postos de trabalho, nomeadamente no vínculo efectivo dos colaboradores	1
12	Apoia a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho	1
13	Adopta práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, facilitando a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, colaboradores mais idosos, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho	1
14	Refere a contratação de pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho no corrente ano	1
15	Efectua o acompanhamento de colaboradores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão, assegurando também a respectiva retribuição	1
16	Promove a comunicação aberta a todos os níveis, designadamente com a gestão de topo, com iniciativas concretas	1
17	Reúne periodicamente com os sindicatos/associações de trabalhadores para ouvir sugestões e negociar reivindicações	1
18	Promove um ambiente de trabalho de qualidade, valorizando o espírito de equipa e a colaboração através de acções/programas específicos	1
19	Promove acções de reconhecimento do mérito e dedicação dos colaboradores	1
20	Efectua a avaliação do desempenho dos recursos humanos, promovendo o envolvimento e participação dos mesmos em actividades destinadas a melhorar o seu desempenho	1
21	Estabelece Planos de desenvolvimento de carreiras	1
22	Menciona informação sobre os índices de satisfação/motivação no trabalho	1
23	Assegura aos colaboradores uma remuneração acima do rendimento mínimo nacional, que garanta um nível de vida adequado	1
24	Atribui prémios pecuniários e de outra natureza aos colaboradores	1
25	Disponibiliza estruturas de cuidados à infância para os filhos dos colaboradores ou incentivos alternativos	1
26	Oferece apoios à educação dos filhos/familiares dos colaboradores	1
27	Oferece outros benefícios destinados aos filhos dos colaboradores	1
28	Oferece benefícios de promoção e protecção da saúde e bem estar	1
29	Oferece benefícios sociais de apoio na reforma	1
30	Assegura apoio jurídico aos colaboradores ou mediação laboral	
31	Assegura apoio em assuntos financeiros (ex: protocolos com bancos)	
32	Oferece outro tipo de benefícios que não os acima indicados	1
33	Promove o desenvolvimento de executivos globais, acautelando a minimização do impacto da deslocação	
34	Estabelece práticas para evitar despedimentos	
35	Promove a comunicação e diálogo com os intervenientes de processos de mudança, reestruturação, despedimento	
36	Procura assumir a sua quota-parte de responsabilidade em processos de despedimento, procurando garantir a capacidade de inserção profissional do seu pessoal, nomeadamente permitindo-lhes receber formação profissional suplementar	
Saúde e Segurança no Trabalho		
1	Cumprir as normas legais de saúde e segurança no trabalho	1
3	Possui um sistema de saúde e segurança no trabalho	1
4	Possui plano de prevenção de riscos e segurança no trabalho e resposta a emergências (ex.: incêndios; calamidades)	1
5	Adopta iniciativas para diminuição dos riscos químicos e biológicos	
6	Adopta iniciativas para diminuição do ruído	
7	Adopta iniciativas para melhorar a qualidade do ar	
8	Adopta iniciativas para garantir a segurança e a diminuição dos riscos inerentes ao trabalho	1
9	Adopta iniciativas para melhorar a ergonomia do ambiente de trabalho	1
10	Proporciona formação aos colaboradores/prestadores de serviços nesta matéria	1
11	Proporciona actividades/programas que promovem a saúde e segurança no trabalho	1
12	Descreve os objectivos nesta matéria	1

Tabela II.1. Índice de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial (continuação).

VARIÁVEIS DE DIMENSÃO INTERNA		
Saúde e Segurança no Trabalho		
13	Menciona a divulgação interna dos objectivos definidos	1
14	Descreve a avaliação de desempenho relativamente aos objectivos estabelecidos	1
15	Estabelece procedimentos para implementação de acções correctivas e acções preventivas	1
16	Houve redução nos índices de sinistralidade relativamente ao ano anterior	1
17	Efectua auditorias para avaliação dos aspectos da saúde e segurança no trabalho	1
Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais		
1	Assume compromisso de redução de emissões de CO ₂ , estabelecendo objectivos quantificados	1
2	Descreve os objectivos referentes à minimização do impacto ambiental e exploração dos recursos naturais, especificando/quantificando	1
3	Avalia/Identifica os riscos ambientais significativos para as diferentes actividades desenvolvidas, descrevendo as medidas adoptadas para eliminar ou minimizar os efeitos negativos	1
4	Não financia/nem investe em projectos com risco social e ambiental elevado, privilegiando projectos com baixo risco, de acordo com os princípios do equador	
5	Houve redução do impacto ambiental negativo relativamente ao ano anterior	1
6	Efectua a gestão das emissões poluentes, adoptando iniciativas para a sua minimização	1
7	Efectua a gestão dos efluentes/águas residuais, adoptando iniciativas para minimizar os impactes negativos	
8	Efectua a gestão dos resíduos/reciclagem, adoptando iniciativas para minimizar o impacto negativo	1
9	Tem programas para a racionalização e optimização do uso da água	1
10	Tem programas para a racionalização e optimização do uso da energia	1
11	Adopta iniciativas para redução do papel /plásticos	
12	Adopta iniciativas para a minimização do impacto ambiental resultante do transporte	
13	Adopta iniciativas para minimizar o impacto das radiações electromagnéticas	
14	Adopta iniciativas para uso de fontes de energia renovável/alternativas numa abordagem de desenvolvimento sustentável	1
15	Promove a conservação da biodiversidade, incluindo espécies ameaçadas, eco sistemas sensíveis e áreas legalmente protegidas	1
16	Adopta iniciativas para minimizar o impacto paisagístico das instalações	
17	Promove a formação/sensibilização dos colaboradores nesta matéria	1
18	Promove a formação/sensibilização dos fornecedores/prestadores de serviços para as questões ambientais	1
19	Desenvolve produtos/serviços ecológicos que contribuem para a diminuição do impacto ambiental	1
20	Utiliza/investe em tecnologia/equipamentos ecológicos	1
21	Apoia/investe em projectos ambientais	1
22	Houve um aumento dos investimentos na redução do impacto ambiental relativamente ao ano anterior	
23	Estabelece parcerias para a promoção de objectivos de Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos naturais	1
24	Divulga internamente os objectivos definidos relativamente a esta matéria	1
25	Descreve a avaliação do desempenho relativamente aos objectivos/iniciativas estabelecidas	1
26	Possui Sistema de Gestão ambiental	1
27	Efectua auditorias ao sistema de gestão ambiental	1
28	Efectua auditorias externas a fornecedores/prestadores de serviços a fim de averiguar o cumprimento das regras ambientais	1
29	Possui sistema de contabilidade ambiental	1
30	Refere a inexistência de incidentes/ multas/coimas por falta de cumprimento da legislação ambiental	1
Ética Empresarial		
1	Os princípios de integridade, ética e boa conduta fazem parte dos valores da organização	1
2	Possui código de conduta e de ética	1
3	Menciona a divulgação do código de conduta e ética internamente	1
4	Possui um comité de ética/Provedor de ética	1
5	Promove acções e práticas que estejam em conformidade com as regras de boa conduta	1
6	Adopta práticas de boa conduta no que se refere à publicidade, nomeadamente subscree código de ética referente à publicidade	1
7	Subscree Código de Boas Práticas na comunicação comercial para menores	
8	Promove a lealdade no relacionamento com a concorrência	1
9	Zela pela confidencialidade das informações relativas a fornecedores e clientes e de informações privilegiadas	1
10	Desenvolve iniciativas com o objectivo de consciencializar os fornecedores/prestadores de serviços relativamente a questões de ética e de boa conduta	1
11	A escolha de fornecedores/prestadores de serviços tem em conta o cumprimento pelos mesmos de códigos de ética e conduta	1
12	Todos os fornecedores/prestadores de serviços subscreevem código de ética e de responsabilidade social	1
13	Tem procedimentos próprios para a denúncia e tratamento de práticas irregulares e anti-éticas na organização	1
14	Não permite a corrupção e práticas anti-éticas	1
15	Presta informação sobre práticas anti-lobbies e de financiamento a partidos políticos	1
16	Promove a formação em ética e práticas anti-corrupção	1
17	Efectua auditorias que avaliam o cumprimento dos códigos de conduta e pressupostos legais	1
18	Efectua auditorias aos fornecedores/prestadores de serviços aos critérios éticos e cumprimento de pressupostos legais	1
VARIÁVEIS DE DIMENSÃO EXTERNA		
Comunidades Locais		
1	Procura a integração adequada da empresa na respectiva envolvente local contribuindo para o desenvolvimento local	1
2	Tem em conta o mercado local em termos de recrutamento, contratação de fornecedores e prestadores de serviços, venda de produtos/prestação de serviços, numa óptica de contribuição para o desenvolvimento local	1
3	Incentiva a preservação ambiental da envolvente local	1
4	Incentiva a preservação patrimonial/paisagística/cultural da envolvente local	1
5	Promove acções de educação/sensibilização ambiental na comunidade local	1
6	Promove acções de educação/sensibilização para a responsabilidade social na comunidade	1
7	Desenvolve iniciativas de promoção da diversidade (cultural, religiosa, étnica)	1
8	Patrocina/Promove eventos culturais, educacionais, científicos, artísticos, saúde, desportivos (outros) a nível local	1

Tabela II.1. Índice de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial (continuação).

VARIÁVEIS DE DIMENSÃO EXTERNA		
Comunidades Locais		
9	Efectua donativos para acções filantrópicas a nível local	1
10	Procura promover o desenvolvimento de actividades desfavorecidas (ex. agricultura, pesca)	1
11	Procura promover o desenvolvimento de regiões desfavorecidas	1
12	Apoia/Financia projectos/iniciativas na área da saúde	1
13	Apoia/Financia projectos/iniciativas educacionais na envolvente local	1
14	Apoia/Financia projectos científicos/investigação na envolvente local	1
15	Desenvolve iniciativas de apoio a crianças, jovens, adultos com dificuldades especiais	1
16	Desenvolve iniciativas para ajudar vítimas de calamidades	1
17	Estabelece parcerias com entidades locais	1
18	Apoia ONG's, Instituições, Associações em programas com uma vertente social, promovendo a economia social	1
19	Desenvolve actividades/iniciativas de cariz social na envolvente local, designadamente para minimização da pobreza e exclusão social	1
20	Desenvolve iniciativas de apoio a estrangeiros residentes em Portugal	1
21	Promove as tradições locais/produtos regionais	1
22	Inclui programas de voluntariado e envolvimento dos colaboradores com as comunidades locais e iniciativas sociais	1
23	Efectua a avaliação dos impactes sociais e ambientais dos projectos a implementar, visando a sua minimização	
24	Consulta as partes interessadas relativamente aos projectos a implementar e ao seu impacto sobre a comunidade	
25	Apoia iniciativas de prevenção e combate a incêndios na envolvente local	1
26	Apoia iniciativas de promoção dos direitos humanos junto da comunidade	1
27	Inclui informação sobre os montantes destinados a iniciativas sociais junto da comunidade, discriminando as áreas a que se destinaram	1
28	Os valores investidos em iniciativas sociais junto da comunidade são superiores aos do ano anterior	
29	Possui um sistema de gestão de avaliação do retorno social dos projectos financiados na comunidade local	1
Stakeholders		
1	Identifica os principais <i>stakeholders</i>	1
2	Identifica expectativas e necessidades dos <i>stakeholders</i>	1
3	Adopta iniciativas para responder às necessidades de cada uma das partes interessadas	1
4	Promove iniciativas de diálogo e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	1
5	Divulga os relatórios ou as iniciativas de sustentabilidade junto dos parceiros directos (colaboradores, investidores, fornecedores/prestadores de serviços, etc.)	1
6	Os relatórios de sustentabilidade/responsabilidade social são elaborados com a participação dos colaboradores	1
7	Inclui feedback dos sindicatos/comissão de trabalhadores na verificação dos relatórios de sustentabilidade/responsabilidade social	1
8	Inclui feedback dos <i>stakeholders</i> relativamente ao desempenho da responsabilidade social nos relatórios de sustentabilidade/responsabilidade social	1
9	Promove acções de sensibilização/formação junto dos fornecedores/prestadores de serviços no âmbito da responsabilidade social empresarial (ex: ética e boa conduta, higiene e segurança, ambiente, direitos humanos, intervenção social)	1
10	Desenvolve iniciativas de sensibilização para comportamentos responsáveis (ex.: consumo responsável; hábitos saudáveis; comportamentos ecológicos)	1
11	Menciona o cumprimento atempado dos compromissos com os fornecedores	1
12	Procura compreender as expectativas e necessidades dos clientes, desenvolvendo iniciativas para melhorar a qualidade, segurança, fiabilidade dos produtos/serviços (Ex: Inovação, investigação, investimentos na melhoria da qualidade)	1
13	Menciona informação sobre os índices de satisfação dos clientes	1
14	Menciona informação sobre os índices de satisfação dos fornecedores	1
15	Apresenta procedimentos específicos para dar resposta às reclamações dos clientes/defesa dos clientes	1
16	Tem a preocupação de fornecer produtos/serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas, designadamente consumidores portadores de deficiência	1
17	Procura fornecer produtos/serviços que incluam uma perspectiva de responsabilidade social ou benefício público (ex.: mais saudáveis; destinados a pessoas carenciadas; apoio a causas sociais; apelando à consciência social e ambiental; apoio a clientes com dificuldades no pagamento dos créditos)	1
Direitos Humanos		
1	Assume o compromisso de cumprimento das disposições legais e normas vinculativas a nível nacional, da União Europeia e Internacional, relativamente aos Direitos Humanos	1
2	Adopta código de conduta que inclui os direitos humanos	1
3	Respeita a proibição de trabalho infantil	1
4	Respeita a proibição de trabalho forçado	1
5	Procura assegurar que os seus fornecedores/prestadores de serviços cumprem com as regras referentes a direitos humanos, designadamente, não utilizam mão-de-obra infantil ou forçada	1
6	Respeita a diversidade e a igualdade de oportunidades e tratamento	1
7	Respeita a liberdade de associação e reivindicação	1
8	Não permite a utilização de práticas abusivas e discriminatórias	1
9	Promove a formação em direitos humanos	1
10	Os contratos de investimento/fornecimento incluem cláusulas referentes a direitos humanos	1
Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais		
1	As Filiais/Subsidiárias no estrangeiro desenvolvem iniciativas de RSE junto das respectivas comunidades	
2	Desenvolve iniciativas de apoio directo às comunidades dos países onde detém participações	1
3	Apoia/Patrocina iniciativas para protecção e preservação do ambiente a nível global	
4	Apoia/Patrocina iniciativas para protecção e preservação do património a nível global	
5	Apoia/Patrocina iniciativas de cariz social e humanitário a nível global	
6	Apoia/Patrocina iniciativas de cariz educacional e científico a nível global	
7	Apoia/Patrocina iniciativas de cariz cultural e artístico a nível global	
8	Apoia ONG's, Instituições, Associações, nacionais ou internacionais em iniciativas de RSE a nível global	1
9	Estabelece parcerias para o desenvolvimento de iniciativas de RSE a nível global	
10	Desenvolve iniciativas de apoio a vítimas de calamidades a nível global	

Tabela II.1. Índice de Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial (continuação).

OUTRAS VARIÁVEIS		
Instrumentos de RSE		
1	Obteve certificação pela Norma SA 8000 (Responsabilidade Social da Social Accountability International)	1
2	Adopta a Norma AA1000 (Assurance Standard)	1
3	Obteve certificação pela NP 4469-1:2008 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social	1
4	Obteve certificação pela ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements)	1
5	Obteve certificação pela ISO 9000 (Sistemas de Gestão da Qualidade)	1
6	Obteve certificação pela Norma ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental)	1
7	Obteve certificação pela Norma NP 4397 (Saúde e Segurança Ocupacional) / Norma OSHSAS 18001 (Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho)	1
8	Segue as orientações da NP 4460-1/2007: Ética nas Organizações	1
9	Está cotada no índice "Dow Jones Sustainability Group Index" - Indicador da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível global	1
10	Está cotada no índice FTSE4Good - Índice Internacional de Responsabilidade Social	1
11	Está cotada no índice Domini 400 Social Index (Avalia o impacto da acção social sobre a performance financeira)	1
12	Os Relatórios de Sustentabilidade são elaborados de acordo com as Directrizes de Orientação G3 da Global Reporting Initiative (GRI)	1
13	O relatório de sustentabilidade inclui os dados e a informação requeridos para a atribuição do nível A+ com verificação pelo GRI	1
14	Reporta e promove a verificação independente dos seus Relatórios de Sustentabilidade	1
15	Segue as normas laborais definidas pela Organização Internacional do Trabalho	1
16	Segue as Directrizes para Empresas Multinacionais da OCDE, que promovem o desenvolvimento sustentável	1
17	Esta registada no Sistema de EMAS - Eco Management and Audit Scheme (Eco gestão e Auditoria Ambiental)	
18	É associada da BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável	1
19	É associada da RSE Portugal ou da GRACE	1
20	Aderiu à Rede Nacional de Responsabilidade Social (Rede RSOPT)	
21	Aderiu ao World Business Council for Sustainable Development	1
22	Adopta os Princípios do Equador e cumpre as suas exigências	
23	Aderiu à iniciativa "Global Compact", que procura associar as empresas como parceiros para atingir melhorias globais a nível social e ambiental	1
24	Aderiu aos Princípios da CERES (estabelece um código de conduta em matéria ambiental para as organizações)	
25	Possui produtos com rotulagem ambiental, como por exemplo o Rótulo Ecológico da União Europeia	
26	Prémios recebidos pelo desempenho social, ético, ambiental	
	Outros:	
27	Membro da EIS - Empresários para a Inclusão Social	
28	Associada da APEE- Associação Portuguesa de Ética Empresarial	
29	Membro da Associação Aprender a Empreender	
30	Membro da Cement Sustainability Initiative (CSI)	
31	Obteve certificação pela Norma ISO 22000 / Norma DS 3027 (Sistema de Gestão da Segurança Alimentar)	
32	Obteve certificação pela norma NP EN ISO/IEC 17025 (Laboratórios)	
33	Obteve certificação pela NP 4457:2007 (Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação)	
34	Obteve certificação da cadeia de responsabilidade de produtos florestais PEFC	
35	Obteve certificação do processo de cadeia de responsabilidade da Forest Stewardship Council (FSC) para a floresta	
36	Inclusão no índice ECPI Ethical Index EMU	
37	Adesão ao Programa ambiental das Nações Unidas para o sector financeiro	
38	Adesão ao Manifesto "Energy Efficiency in Buildings" da WBCSD	
39	Subscrição "CEO Climate Policy Recommendation to G8 Leaders"	
40	Subscrição do código para utilização de combustíveis e matérias primas alternativas	
41	Subscreve o Protocolo de emissões para a Indústria Cimenteira da WBCSD	
42	Subscrição da Carta Compromisso com os objectivos do milénio	
43	Subscrição do código de conduta referente às actividades de microcrédito	
44	Subscrição do Código de Ética para o Comércio e Serviços da Confederação do Comércio de Portugal	
45	Subscrição do Código de Conduta Florestal	
46	Adopção do Código de Conduta sobre a Aquisição Legal de Madeira	
47	Subscrição da Carta de Responsabilidade Social da Union Network International	
48	Subscrição da Carta de Sustentabilidade da European Telecommunication Network Operators Association	
49	Adesão à Iniciativa Business e Biodiversity da Presidência Portuguesa da União Europeia	
50	Adesão ao protocolo do ICNB adoptando a filosofia de Gestão "Business and Biodiversity"	
51	Adesão à iniciativa "Countdown 2010" da World Conservation Union para travar a perda da biodiversidade	
52	Adesão ao "Carbon Disclosure Project"	
53	Adesão à Global Business Coalition (tem por missão combater doenças infecciosas)	
54	Subscrição do Código de Conduta Empresas e VIH da Plataforma Laboral	
55	Adesão à "World Safety Declaration" (Segurança no ambiente de trabalho)	
56	Adesão à Declaração das Nações Unidas contra a corrupção	
57	Adesão à Carta Anti-Corrupção da Global Compact	
Total (considerado na atribuição do nível Bastante Responsáveis)		172

ANEXO III

Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial – Parte I

ANEXO IV

Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial – Parte II

Tabela IV.1. Mensuração da Responsabilidade Social Empresarial - Parte II (continuação).

OUTRAS VARIÁVEIS										PORTUGEL			PT			REN			SEMAPA			SONAE IND			SONAE			SONAEOM			TEIXEIRA DUARTE			ZON					
										2005			2006			2007			2008			2009			2005			2006			2007			2008			2009		
MOTA-ENGIL										2005			2006			2007			2008			2009			2005			2006			2007			2008			2009		
1.0										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
Instrumentos de RSE										1.0 <td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0</td></td></td></td></td></td></td></td></td>			1.0 <td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0</td></td></td></td></td></td></td></td>			1.0 <td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0</td></td></td></td></td></td></td>			1.0 <td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0</td></td></td></td></td></td>			1.0 <td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0</td></td></td></td></td>			1.0 <td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0</td></td></td></td>			1.0 <td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0</td></td></td>			1.0 <td colspan="3">1.0<td colspan="3">1.0</td></td>			1.0 <td colspan="3">1.0</td>			1.0		
17. Esta iniciativa é o Sistema de EMAS: Eco-Management and Audit Scheme (Eco-gestão e Auditoria Ambiental)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
18. É associada ao ISO Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
19. É associada ao RSE Portugal ou ao GRACE										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
20. Aderece à Rede Europeia de Responsabilidade Social (Rede RESOPT)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
21. Aderece à Rede Europeia de Responsabilidade Social (Rede RESOPT)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
22. Aderece aos Princípios do Equador e ao Pacto Global da ONU										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
23. Aderece à Iniciativa "Global Compact", que procura associar as empresas como parceiros para atingir melhorias globais a nível social e ambiental										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
24. Aderece aos Princípios da CERES (estabelece um código de conduta em matéria ambiental para as organizações)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
25. Possui produtos com rotulagem ambiental, como por exemplo o Rótulo Ecológico da União Europeia										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
26. Prémios recebidos pelo desempenho social, ético, ambiental										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
Outros:										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
27. Membro da EIS - Empresários para a Inclusão Social										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
28. Associado da APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
29. Membro da Associação Aprender a Empreender										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
30. Membro da Cement Sustainability Initiative (CSI)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
31. Obteve certificação pela Norma ISO 22000 / Norma ISO 31007 (Sistema de Gestão da Segurança Alimentar)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
32. Obteve certificação pela norma NF EN ISO/IEC 17025 (Laboratório)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
33. Obteve certificação pela NP 4457:2007 (Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
34. Obteve certificação da cadeia de responsabilidades de produtos florestais - FSC										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
35. Obteve certificação do processo de cadeia de responsabilidade da Forest Stewardship Council (FSC) para a floresta										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
36. Incluído no Índice ECPI (Ethical Index EMU)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
37. Adesão ao Programa ambiental das Nações Unidas para o setor financeiro										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
38. Adesão ao Manifesto "Energy Efficiency in Buildings" da WBCSD										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
39. Subscrição "CEO Climate Policy Recommendation to G8 Leaders"										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
40. Subscrição do código para utilização de combustíveis e matérias primas alternativas										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
41. Subscree o Protocolo de emissões para a Indústria Química da WBCSD										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
42. Subscrição da Carta Compromisso com os objetivos do milénio										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
43. Subscrição do código de conduta referente às atividades de microcrédito										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
44. Subscrição do código de Ética para o Comércio e Serviços da Conferência do Comércio de Portugal										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
45. Subscrição do Código de Conduta Florestal										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
46. Adopção do Código de Conduta sobre a Aquisição Legal de Madeira										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
47. Subscrição da Carta de Responsabilidade Social da Union Network International										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
48. Subscrição da Carta de Responsabilidade da European Telecommunication Network Operators Association										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
49. Adesão à Iniciativa Social Responsibility da Associação Portuguesa da União Europeia										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
50. Adesão à Iniciativa Social Responsibility da Associação Portuguesa da União Europeia										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
51. Adesão à Iniciativa "Concórdia 2010" da World Conservation Union para travar a perda da biodiversidade										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
52. Adesão ao "Carbon Disclosure Project"										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
53. Adesão à Global Business Coalition (tem por missão combater doenças infecciosas)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
54. Subscrição do Código de Conduta Empresarial e VH da Plataforma Laboral										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
55. Adesão à "World Safety Declaration" (Segurança no ambiente de trabalho)										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
56. Adesão à Declaração das Nações Unidas contra a corrupção										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
57. Adesão à Carta Anti-Corrupção da Global Compact										1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0			1.0		
Sub-Total										8,5			9,0			12,0			14,0			14,0			14,0			14,0			14,0			14,0			14,0		
Total										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										0,5			5,5			8,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5			9,5		
										2			8,2			8,7			8,9			9,2																	

ANEXO V

Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro

Tabela V.1. Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro das empresas em estudo (2005 a 2009).

ALTRI									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	18.026.548	148.305.483	290.124.590	10.567.260	72.523.343	217.601.247	0,062	0,146	0,071
2006	43.662.462	285.691.315	773.924.107	21.108.813	85.999.292	687.924.815	0,056	0,245	0,074
2007	75.777.753	409.485.968	1.056.118.661	35.256.035	118.276.357	937.842.304	0,072	0,298	0,086
2008	39.708.966	255.479.216	1.114.850.747	4.715.858	86.380.745	1.028.470.002	0,036	0,055	0,018
2009	12.587.627	275.650.390	1.123.524.237	-10.942.063	57.783.186	1.065.741.051	0,011	-0,189	-0,040
BCP									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	781.363	3.801.229	76.849.602	840.487	4.602.020	72.247.582	0,010	0,183	0,221
2006	811.412	4.113.103	79.258.746	831.878	5.067.940	74.190.806	0,010	0,164	0,202
2007	629.269	5.024.691	88.166.161	618.646	4.899.255	83.266.906	0,007	0,126	0,123
2008	331.336	6.046.830	94.423.724	258.011	6.248.234	88.175.490	0,004	0,041	0,043
2009	154.327	4.374.546	95.550.410	249.302	7.220.801	88.329.609	0,002	0,035	0,057
BES									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	348.253	2.552.201	50.221.841	280.481	3.029.612	47.192.229	0,007	0,093	0,110
2006	549.471	3.180.921	59.138.806	420.714	4.822.451	54.316.355	0,009	0,087	0,132
2007	754.139	4.136.502	68.354.713	607.069	5.413.707	62.941.006	0,011	0,112	0,147
2008	529.260	5.681.909	75.186.728	402.284	4.652.944	70.533.784	0,007	0,086	0,071
2009	470.648	4.713.347	82.297.200	522.114	6.938.883	75.358.317	0,006	0,075	0,111
BPI									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	296.830	1.785.273	30.158.708	261.677	1.487.666	28.671.042	0,010	0,176	0,147
2006	400.252	1.996.477	35.565.483	322.048	1.727.303	33.838.180	0,011	0,186	0,161
2007	452.536	2.775.188	40.545.949	371.918	1.905.459	38.640.490	0,011	0,195	0,134
2008	219.688	3.377.312	43.003.399	178.051	1.961.530	41.041.869	0,005	0,091	0,053
2009	301.033	2.560.048	47.449.179	273.900	2.302.690	45.146.489	0,006	0,119	0,107
BRISA									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	295.528	560.180	4.311.911	298.915	1.625.250	2.686.661	0,069	0,184	0,534
2006	293.911	559.573	4.439.068	168.297	1.565.979	2.873.089	0,066	0,107	0,301
2007	281.412	622.638	5.359.047	254.731	1.691.336	3.667.711	0,053	0,151	0,409
2008	276.575	632.645	5.593.808	136.417	1.372.699	4.221.109	0,049	0,099	0,216
2009	222.892	644.801	5.277.246	139.974	1.434.358	3.842.888	0,042	0,098	0,217
CIMPOR									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	355.444	1.534.851	3.805.384	276.493	1.584.585	2.220.799	0,093	0,174	0,180
2006	408.050	1.638.892	3.857.811	305.610	1.653.736	2.204.076	0,106	0,185	0,186
2007	438.130	1.966.057	4.833.968	320.802	1.899.281	2.934.687	0,091	0,169	0,163
2008	392.642	2.088.862	4.615.255	233.306	1.615.786	2.999.470	0,085	0,144	0,112
2009	376.901	2.085.498	4.927.362	245.679	1.922.991	3.004.371	0,076	0,128	0,118
EDP									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	1.141.880	9.677.025	24.032.975	1.111.961	6.111.163	17.921.812	0,048	0,182	0,115
2006	1.253.036	10.349.826	25.468.911	1.017.083	6.534.896	18.934.015	0,049	0,156	0,098
2007	1.560.329	11.010.778	31.483.807	1.019.931	7.250.772	24.233.035	0,050	0,141	0,093
2008	1.929.994	13.894.063	35.709.095	1.212.342	8.546.909	27.162.186	0,054	0,142	0,087
2009	1.969.567	12.198.183	40.261.557	1.167.947	9.978.688	30.282.869	0,049	0,117	0,096

Tabela V.1. Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro das empresas em estudo (2005 a 2009) - continuação.

GALP									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	529.350	11.126.563	6.298.952	441.959	2.211.787	4.087.165	0,084	0,200	0,040
2006	949.214	12.209.719	5.241.810	754.774	2.036.674	3.205.136	0,181	0,371	0,062
2007	1.010.839	12.560.113	5.749.663	776.627	2.426.315	3.323.348	0,176	0,320	0,062
2008	167.325	15.085.783	6.623.000	116.971	2.218.819	4.404.181	0,025	0,053	0,008
2009	458.776	12.008.345	7.242.446	347.272	2.388.663	4.853.783	0,063	0,145	0,029
JERÓNIMO MARTINS									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	216.503	3.828.166	2.372.666	145.761	670.565	1.702.101	0,091	0,217	0,038
2006	215.797	4.407.175	2.604.721	150.908	767.281	1.837.440	0,083	0,197	0,034
2007	225.180	5.349.678	3.127.063	150.909	864.205	2.262.858	0,072	0,175	0,028
2008	302.815	6.893.737	3.726.565	175.980	931.125	2.795.440	0,081	0,189	0,026
2009	349.841	7.317.108	3.824.427	223.267	1.065.694	2.758.733	0,091	0,210	0,031
MOTA ENGIL									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	92.691.258	1.381.000.637	1.645.295.972	37.535.951	318.153.685	1.327.142.287	0,056	0,118	0,027
2006	84.193.679	1.308.233.076	1.734.991.584	37.634.559	303.794.797	1.431.196.787	0,049	0,124	0,029
2007	148.186.387	1.401.899.756	3.386.325.651	107.745.198	386.926.207	2.999.399.444	0,044	0,278	0,077
2008	192.740.342	1.868.731.191	3.709.651.254	39.769.683	341.317.083	3.368.334.171	0,052	0,117	0,021
2009	172.358.215	2.131.244.582	4.614.130.878	79.912.161	376.091.292	4.238.039.586	0,037	0,212	0,037
PORTUCEL									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	132.077.426	1.029.086.148	2.186.287.648	63.526.136	1.034.610.890	1.151.676.758	0,060	0,061	0,062
2006	209.311.434	1.080.659.265	2.292.727.663	124.652.532	1.123.611.848	1.169.115.815	0,091	0,111	0,115
2007	260.323.032	1.147.394.506	2.458.662.453	153.952.062	1.176.244.482	1.282.417.971	0,106	0,131	0,134
2008	181.131.337	1.131.936.059	2.451.338.367	131.074.223	1.246.258.304	1.205.080.063	0,074	0,105	0,116
2009	132.079.847	1.095.309.074	2.561.158.070	105.079.560	1.270.556.369	1.290.601.701	0,052	0,083	0,096
PORTUGAL TELECOM									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	1.041.789.822	6.284.341.605	16.628.814.411	688.955.622	2.582.077.365	14.046.737.046	0,063	0,267	0,110
2006	1.086.825.774	6.244.774.754	14.171.249.300	954.127.813	3.106.037.938	11.065.211.362	0,077	0,307	0,153
2007	915.711.783	6.067.961.921	13.122.170.886	834.707.162	2.081.810.188	11.040.360.698	0,070	0,401	0,138
2008	1.064.061.962	6.624.183.478	13.713.103.128	701.234.111	1.199.820.781	12.513.282.347	0,078	0,584	0,106
2009	910.659.693	6.676.618.663	14.831.206.331	786.509.095	2.384.769.377	12.446.436.954	0,061	0,330	0,118
REN									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	161.577	364.533	3.370.672	103.892	1.324.343	2.046.329	0,048	0,078	0,285
2006	608.718	387.720	3.860.840	496.479	946.221	2.914.619	0,158	0,525	1,281
2007	256.094	554.692	3.969.534	145.208	1.006.329	2.963.205	0,065	0,144	0,262
2008	236.954	494.431	3.823.007	127.427	1.011.676	2.811.331	0,062	0,126	0,258
2009	249.454	551.478	4.294.113	134.047	996.599	3.297.515	0,058	0,135	0,243
SEMAPA									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	545.989.358	1.490.225.827	3.574.989.820	398.482.677	1.243.897.016	2.331.092.804	0,153	0,320	0,267
2006	275.681.136	1.547.035.376	3.535.878.599	164.306.928	1.262.277.419	2.273.601.180	0,078	0,130	0,106
2007	303.290.635	1.435.374.724	3.257.139.769	161.483.486	1.050.698.103	2.206.441.666	0,093	0,154	0,113
2008	216.909.053	1.441.740.089	3.280.478.217	137.385.428	1.124.278.069	2.156.200.148	0,066	0,122	0,095
2009	154.217.619	1.416.430.417	3.373.458.820	105.743.057	1.171.119.329	2.202.339.491	0,046	0,090	0,075

Tabela V.1. Mensuração do Desempenho Económico-Financeiro das empresas em estudo (2005 a 2009) - continuação.

SONAE INDÚSTRIA									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	108.385.313	1.465.020.206	1.802.548.890	36.431.694	528.495.567	1.274.053.323	0,060	0,069	0,025
2006	120.058.913	1.699.315.368	2.155.958.049	33.646.353	548.143.885	1.607.814.164	0,056	0,061	0,020
2007	205.034.212	2.066.285.268	2.167.780.536	89.430.177	628.831.576	1.538.948.960	0,095	0,142	0,043
2008	-23.154.113	1.769.053.191	1.918.366.492	-103.876.758	400.173.005	1.518.193.487	-0,012	-0,260	-0,059
2009	-1.889.179	1.282.883.234	1.602.386.081	-59.650.016	354.685.667	1.247.700.414	-0,001	-0,168	-0,046

SONAE									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	618.055.916	6.392.514.274	6.306.688.928	648.192.005	1.535.430.786	4.771.258.143	0,098	0,422	0,101
2006	357.217.455	4.383.802.736	6.320.870.955	338.678.077	1.694.699.975	4.626.170.980	0,057	0,200	0,077
2007	456.497.198	4.627.725.160	7.026.162.087	356.714.082	1.617.981.452	5.408.180.635	0,065	0,220	0,077
2008	175.132.895	5.353.103.945	7.306.190.411	39.078.277	1.562.543.877	5.743.646.534	0,024	0,025	0,007
2009	167.040.990	5.665.177.074	7.551.624.303	73.620.230	1.701.134.275	5.850.490.028	0,022	0,043	0,013

SONAECOM									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	28.653.059	843.460.860	1.451.785.930	11.554.013	686.939.398	764.846.532	0,020	0,017	0,014
2006	48.667.146	836.040.276	1.720.189.046	-4.868.725	909.481.308	810.707.738	0,028	-0,005	-0,006
2007	22.011.199	892.693.691	1.758.611.602	37.165.128	935.421.430	823.190.172	0,013	0,040	0,042
2008	2.809.803	976.219.970	1.973.441.436	5.224.883	928.953.992	1.044.487.444	0,001	0,006	0,005
2009	23.894.513	949.400.327	1.920.106.594	6.077.119	935.640.588	984.466.006	0,012	0,006	0,006

TEIXEIRA DUARTE									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Milhares de Euros)									
2005	60.229	629.457	2.395.516	108.531	544.132	1.851.384	0,025	0,199	0,172
2006	87.369	755.859	2.733.986	132.106	782.806	1.951.180	0,032	0,169	0,175
2007	69.906	1.011.513	3.222.510	127.591	834.385	2.388.125	0,022	0,153	0,126
2008	131.094	1.291.073	3.178.037	-412.977	338.932	2.839.105	0,041	-1,218	-0,320
2009	153.841	1.282.493	3.512.519	114.974	511.582	3.000.937	0,044	0,225	0,090

ZON									
Anos	Resultados Operacionais	Vendas/Prest. Serviços	Activo	RLE	Capital Próprio	Passivo	Rend. Econ.	Rend. Finan.	Rend. Vds
(Euros)									
2005	134.976.983	617.001.413	1.000.800.895	113.041.871	438.674.960	562.125.935	0,135	0,258	0,183
2006	110.938.231	656.931.644	975.177.550	74.131.089	424.064.832	551.112.718	0,114	0,175	0,113
2007	73.517.409	710.071.969	1.000.066.300	51.738.654	388.995.147	611.071.153	0,074	0,133	0,073
2008	99.954.397	773.081.675	1.323.095.179	51.557.645	191.747.947	1.131.347.232	0,076	0,269	0,067
2009	76.690.831	818.200.078	1.479.183.284	45.650.544	189.634.927	1.289.548.357	0,052	0,241	0,056

ANEXO VI

Tabela Final

Tabela VI.1. Tabela Final

Empresas	Anos	Gestão Responsável	G. Rec. Humanos	SST	Ambiente	Ética	Comunidades	Stakeholders	Dtos Humanos	Preocupações Globais	Inst. RSE	Índice RSE	Nível RSE	Rend. Económica	Rend. Financeira	Rend. Vendas
ALTRI	2005	1	2	1	2	3,5	0,5	0	0	0	9	19	Muito Pouco Responsáveis	0,062	0,146	0,071
BCP	2005	7,5	16	7	16	9	15	9	5	1	11,5	97	Responsáveis	0,010	0,183	0,221
BES	2005	12,5	17,5	4	7,5	11	16	7,5	8	1	8	93	Responsáveis	0,007	0,093	0,110
BPI	2005	5,5	6	0	2	7	11	6	0	0	0,5	38	Muito Pouco Responsáveis	0,010	0,176	0,147
BRISA	2005	8	10,5	11	15,5	5,5	11	6	7	0	6	81	Pouco Responsáveis	0,069	0,184	0,534
CIMPOR	2005	9	9,5	9,5	22	3,5	13,5	4,5	0,5	1	8	81	Pouco Responsáveis	0,093	0,174	0,180
EDP	2005	9,5	13	8	19	5	18,5	7,5	4,5	2	7,5	95	Responsáveis	0,048	0,182	0,115
GALP	2005	6,5	12	5,5	16	1,5	14,5	3,5	2	2	3	67	Pouco Responsáveis	0,084	0,200	0,040
JERONIMO MARTINS	2005	0	2	0	0	3	0	0	0	0	1	6	Muito Pouco Responsáveis	0,091	0,217	0,038
MOTA-ENGIL	2005	1	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	2	Muito Pouco Responsáveis	0,056	0,118	0,027
PORTUCEL	2005	6,5	5	5	16,5	3,5	14	6	6	0	8,5	71	Pouco Responsáveis	0,060	0,061	0,062
PT	2005	7,5	15,5	6	13,5	10	17	8	7	1	9	95	Responsáveis	0,063	0,267	0,110
REN	2005	7,5	15	8	19,5	4	15	6	2	0	6	83	Pouco Responsáveis	0,048	0,078	0,285
SEMAPA	2005	6	4,5	4	10	5,5	9,5	4	3	0	4,5	51	Pouco Responsáveis	0,153	0,320	0,267
SONAE IND	2005	4,5	2,5	3	8,5	0	0,5	0	2	0	1,5	23	Muito Pouco Responsáveis	0,060	0,069	0,025
SONAE	2005	4,5	5	3,5	12	6,5	7	5,5	5	0	6	55	Pouco Responsáveis	0,098	0,422	0,101
SONAEKOM	2005	2	5,5	1	7	6	9	2	3	0	1,5	37	Muito Pouco Responsáveis	0,020	0,017	0,014
TEIXEIRA DUARTE	2005	3	5	5	0,5	4	7	1,5	0	0	2	28	Muito Pouco Responsáveis	0,025	0,199	0,172
ZON	2005	1	0	0	0	8	0	0	0	0	0	9	Muito Pouco Responsáveis	0,135	0,258	0,183
ALTRI	2006	6,5	11	14	21	3,5	12	5,5	3	0	12	89	Responsáveis	0,056	0,245	0,074
BCP	2006	10,5	16,5	7	17,5	10	17	9	8	1	12	109	Responsáveis	0,010	0,164	0,202
BES	2006	13	20,5	5	15	13,5	17,5	8,5	8	1	8	110	Responsáveis	0,009	0,087	0,132
BPI	2006	5,5	6	0	2	7	11	6	0	1	0,5	39	Muito Pouco Responsáveis	0,011	0,186	0,161
BRISA	2006	9,5	11,5	10,5	17,5	6,5	14	8,5	7	0	6	91	Responsáveis	0,066	0,107	0,301
CIMPOR	2006	9	9,5	11,5	22	6	13	4,5	0,5	1	10	87	Responsáveis	0,106	0,185	0,186
EDP	2006	10	22	10	22	7,5	21	9	8	1	9,5	120	Responsáveis	0,049	0,156	0,098
GALP	2006	7	12	6,5	16	1,5	15,5	4,5	2	1	3	69	Pouco Responsáveis	0,181	0,371	0,062
JERONIMO MARTINS	2006	6,5	16,5	8,5	16	10	14	4	6	0	10	92	Responsáveis	0,083	0,197	0,034
MOTA-ENGIL	2006	8,5	15	8	18	3	13	3,5	6	1	5,5	82	Pouco Responsáveis	0,049	0,124	0,029
PORTUCEL	2006	8,5	12	4	17,5	3,5	16,5	7,5	6	0	9	85	Pouco Responsáveis	0,091	0,111	0,115
PT	2006	7,5	18	9,5	14	12	18	9	7	0	10	105	Responsáveis	0,077	0,307	0,153
REN	2006	8,5	17	8	19	4	13	5	4	0	8	87	Responsáveis	0,158	0,525	1,281
SEMAPA	2006	6,5	10	5	12,5	5,5	13,5	4,5	3	0	5	66	Pouco Responsáveis	0,078	0,130	0,106
SONAE IND	2006	6	10,5	7,5	12	5	7,5	2,5	5,5	0	4,5	61	Pouco Responsáveis	0,056	0,061	0,020
SONAE	2006	9	12,5	7,5	17	7	16,5	7,5	6	0	7	90	Responsáveis	0,057	0,200	0,077
SONAEKOM	2006	8,5	14,5	8	12,5	7	12	5,5	4,5	0	2	75	Pouco Responsáveis	0,028	-0,005	-0,006
TEIXEIRA DUARTE	2006	3	6	6	2	4	8	1,5	0	0	2	33	Muito Pouco Responsáveis	0,032	0,169	0,175
ZON	2006	1	0	0	0	8	0	0	0	0	0	9	Muito Pouco Responsáveis	0,114	0,175	0,113
ALTRI	2007	6,5	13,5	16	23	3,5	12	6,5	3	0	12	96	Responsáveis	0,072	0,298	0,086
BCP	2007	10,5	19,5	7	16,5	11	17	9	8	1	13	113	Responsáveis	0,007	0,126	0,123
BES	2007	13	20,5	5	15,5	13,5	18,5	10,5	8	1	11	117	Responsáveis	0,011	0,112	0,147
BPI	2007	6	6	0	2	7	11	6	0	1	0,5	40	Muito Pouco Responsáveis	0,011	0,195	0,134
BRISA	2007	9,5	15	11,5	21	10,5	17,5	9	7	0	8	109	Responsáveis	0,053	0,151	0,409
CIMPOR	2007	9	11,5	14	22	7	16	5,5	5	1	11,5	103	Responsáveis	0,091	0,169	0,163
EDP	2007	11,5	22	11	20,5	8	20	8,5	8	1	11	122	Responsáveis	0,050	0,141	0,093
GALP	2007	8,5	14,5	6,5	18,5	2,5	14,5	5,5	2,5	1	6	80	Pouco Responsáveis	0,176	0,320	0,062
JERONIMO MARTINS	2007	6,5	17,5	8,5	16,5	10	13	5	6	0	10	93	Responsáveis	0,072	0,175	0,028
MOTA-ENGIL	2007	8,5	18	8	17	3	14	2,5	6	1	8,5	87	Responsáveis	0,044	0,278	0,077
PORTUCEL	2007	8,5	12	4	16,5	3,5	16,5	7,5	7	0	12	88	Responsáveis	0,106	0,131	0,134
PT	2007	7,5	17	10,5	15	13	17	9	7	0	10,5	107	Responsáveis	0,070	0,401	0,138
REN	2007	8,5	19	9	20	6	15	5	8	0	8	99	Responsáveis	0,065	0,144	0,262
SEMAPA	2007	7	10	6	13	5,5	12,5	4,5	3,5	0	6,5	69	Pouco Responsáveis	0,093	0,154	0,113
SONAE IND	2007	7	9	8,5	11,5	5	9,5	3	5,5	0	4,5	64	Pouco Responsáveis	0,095	0,142	0,043
SONAE	2007	9	11,5	8	17	8	15,5	8	6	0	6,5	90	Responsáveis	0,065	0,220	0,077
SONAEKOM	2007	8,5	14,5	8	13	9	11,5	5,5	4,5	0	2	77	Pouco Responsáveis	0,013	0,040	0,042
TEIXEIRA DUARTE	2007	3	6	6	2	4	8	1,5	0	0	2	33	Muito Pouco Responsáveis	0,022	0,153	0,126
ZON	2007	2,5	2	0	1	8	7	4	1	0	0	26	Muito Pouco Responsáveis	0,074	0,133	0,073
ALTRI	2008	6,5	13,5	16	22,5	3,5	12	6,5	5	0	12	98	Responsáveis	0,036	0,055	0,018
BCP	2008	10,5	20,5	7	17	11	15,5	10	8	1	14,5	115	Responsáveis	0,004	0,041	0,043
BES	2008	13	21	6	15,5	13,5	18,5	11,5	8	1	11	119	Responsáveis	0,007	0,086	0,071
BPI	2008	6	6	0	3	7	11	6	0	1	0,5	41	Muito Pouco Responsáveis	0,005	0,091	0,053
BRISA	2008	10	16	11,5	20,5	11,5	17	9	8,5	0	8	112	Responsáveis	0,049	0,099	0,216
CIMPOR	2008	9	14,5	14	22	7	16	6	5	1	11,5	106	Responsáveis	0,085	0,144	0,112
EDP	2008	11,5	24,5	11	21,5	8	20	8,5	8	1	11	125	Responsáveis	0,054	0,142	0,087
GALP	2008	9,5	16	9,5	18,5	2,5	16,5	6,5	2,5	1	9	92	Responsáveis	0,025	0,053	0,008
JERONIMO MARTINS	2008	6,5	19,5	9	17,5	10	13,5	9	6	0	10	101	Responsáveis	0,081	0,189	0,026
MOTA-ENGIL	2008	8,5	18,5	8	16	3	15	3,5	6	1	9,5	89	Responsáveis	0,052	0,117	0,021
PORTUCEL	2008	10	13	4	17,5	5	16,5	9	7	0	14	96	Responsáveis	0,074	0,105	0,116
PT	2008	7,5	18	10,5	18	13	18	9	7,5	2	12,5	116	Responsáveis	0,078	0,584	0,106
REN	2008	9	19	9	19,5	8	15	7	8	0	9	104	Responsáveis	0,062	0,126	0,258
SEMAPA	2008	8	10,5	6	14	6	13	5	3,5	0	6,5	73	Pouco Responsáveis	0,066	0,122	0,095
SONAE IND	2008	7	9,5	9,5	11,5	11	11,5	4	6	0	4,5	75	Pouco Responsáveis	-0,012	-0,260	-0,059
SONAE	2008	9,5	13	7,5	17,5	8	15,5	8,5	6,5	0	7,5	94	Responsáveis	0,024	0,025	0,007
SONAEKOM	2008	10	15,5	8	14	9	11,5	6,5	6,5	0	5	86	Responsáveis	0,001	0,006	0,005
TEIXEIRA DUARTE	2008	3	7	6	3	4	8	1,5	0	0	3	36	Muito Pouco Responsáveis	0,041	-1,218	-0,320
ZON	2008	3	7,5	0	1	8	8,5	4	1	0	0	33	Muito Pouco Responsáveis	0,076	0,269	0,067
ALTRI	2009	7	14,5	15	21	8	15	6,5	7	0	12	106	Responsáveis	0,011	-0,189	-0,040
BCP	2009	11	22	8,5	18	12	15,5	11,5	8	1	15,5	123	Responsáveis	0,002	0,035	0,057
BES	2009	13	21	6	17	14,5	19	11	8	1	12,5	123	Responsáveis	0,006	0,075	0,111
BPI	2009	6	6	0	4	6	13,5	6	0	1	0,5	43	Pouco Responsáveis	0,006	0,119	0,107
BRISA	2009	10	16	10,5	22,5	12,5	18,5	9,5	8,5	1	7,5	117	Responsáveis	0,042	0,098	0,217
CIMPOR	2009	9,5	17,5	14	23,5	8	14	6	5	1	12,5	111	Responsáveis	0,076	0,128	0,118
EDP	2009	12	23	12	22	8	21	9,5	8	3	11,5	130	Muito Responsáveis	0,049	0,117	0,096
GALP	2009	9,5	17	10	17,5	4,5	15,5	7,5	2,5	1	7,5	93	Responsáveis	0,063	0,145	0,029
JERONIMO MARTINS	2009	6,5	19	9	17,5	10	13,5	9	6	1	11,5	103	Responsáveis	0,091	0,210	0,031
MOTA-ENGIL	2009	8,5	18,5	8	16	3	17	4	6	1	9,5	92	Responsáveis	0,037	0,212	0,037
PORTUCEL	2009	9	13	5	17,5	6	16,5	9	7	0	14	97	Responsáveis	0,052	0,083	0,096
PT	2009	7,5	18,5	10,5	18	13	18	9,5	7,5	2,5	12,5	118	Responsáveis	0,061	0,330	0,118
REN	2009	9	19	10												